

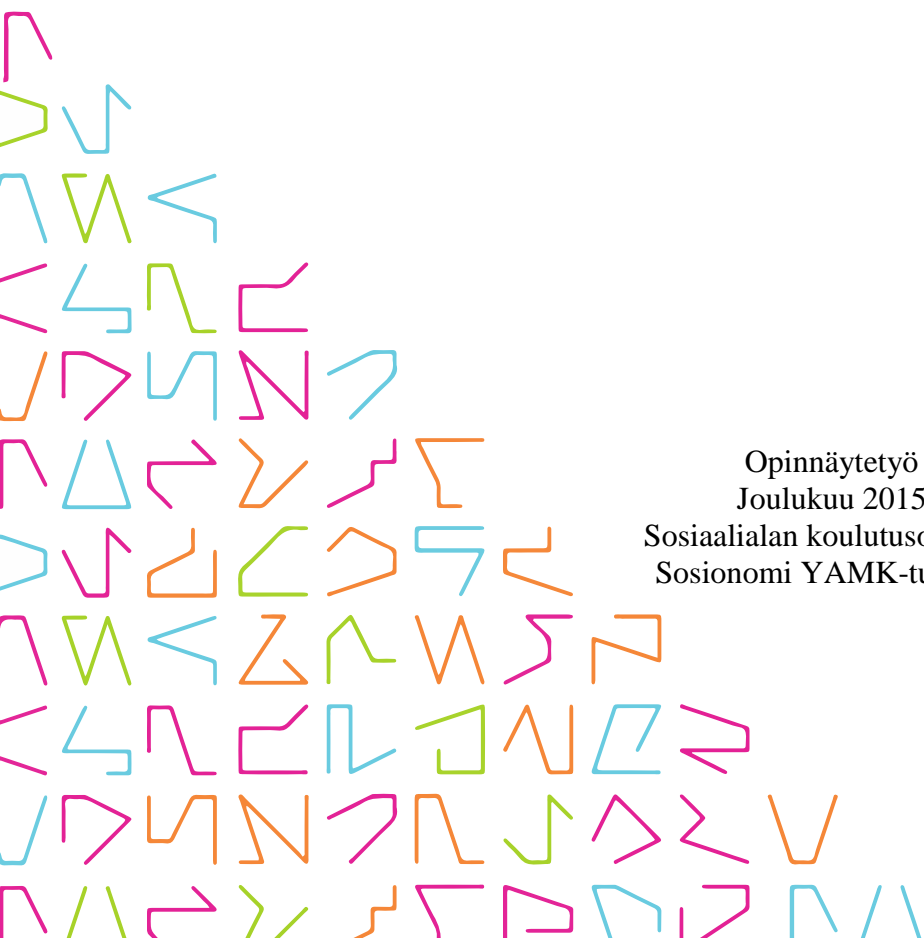


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LUOVIEN TOIMINNALLISTEN MENETEL- MIEN SOVELTUVUUS TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN ERHO-YKSIKÖSSÄ

Katriina Turku

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi YAMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi YAMK - tutkinto

KATRIINA TURKU

Luovien toiminnallisten menetelmien soveltuvuus työhyvinvoinnin johtamiseen Erho-yksikössä

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Joulukuu 2015

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää voidaanko työhyvinvointia ja henkilökunnan työssä jaksamista tukea luovien toiminnallisten menetelmien avulla. Luovia toiminnallisia menetelmiä tuotiin osaksi työyhteisön arkea toteuttamalla niitä työnohjauksen puitteissa yhteistyössä työnohjaajan kanssa. Tavoitteena oli kehittää työnohjausta siten, että se entistä paremmin tukisi työntekijöiden työssä jaksamista. Lisäksi pohdin menetelmien käyttöä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Käytetyt toiminnalliset menetelmät keskittyvät kuvien käyttöön ja kuvan tekoon.

Teoriaosuudessa keskitytään työhyvinvoinnin johtamisen sekä oppimisen ja luovuuden yhteisiin rajapintoihin. Tutkimuksen haastatteluaineisto on koottu Erho-yksikön työntekijöiden kokemuksista luovien toiminnallisten menetelmien käytöstä. Tutkimusaineisto koostuu lisäksi tutkijan päiväkirjamerkinnöistä ja ryhmäläisiltä saaduista kirjallisista palautteista. Tutkimus hyödyntää hermeneuttis-fenomenologista näkökulmaa ja aineiston hankinnassa on käytetty teemahaastatteluja. Aineisto analysoitiin teemoittelun, tyypittelyn ja luokittelun avulla. Tässä käytin hyväkseni miellekarttoja. Aineiston hermeneuttisen tulkinnan avulla pyritään inhimillisen toiminnan merkityksen ja ilmaisun ymmärtämiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että luovien toiminnallisten menetelmien käyttö laajensi perinteistä työnohjausta ja rikasti vuorovaikutusta. Kuvien käytön kautta koettiin työnohjauksessa päästävän syvemmälle keskusteluissa, omien ja toisten merkitysperspektiivien tuntemisessa ja oman työtilanteen kartoittamisessa. Luovien toiminnallisten menetelmien käyttö myös mahdollisti ryhmätilanteessa jokaiselle aktiivisen toimijan ja osallistujan roolin. Sosiaalisen tuen merkitys koettiin merkittävänä työuupumusta ennaltaehkäisevänä seikkana. Luovien toiminnallisten menetelmien käyttö mahdollisti itsetuntemuksen ja työtovereiden syvällisemmän tuntemisen lisääntymisen, mikä nähtiin hyvän tiimityön edellytyksenä.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että luovien toiminnallisten menetelmien avulla on mahdollista lisätä työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä työuupumusta. Tutkimuksen hyödynnettävyys perustuu sen tarjoamaan samaistumisen kokemukseen. Tutkimus tarjoaa aiheita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi ja jatkotutkimuksille.

Asiasanat: työhyvinvointi, luovat toiminnalliset menetelmät, työnohjaus, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

TURKU KATRIINA

Applicability of Creative Functional Methods in Management of Wellbeing at Work in Erho-Unit

Master's thesis 50 pages, appendices 3 pages
December 2015

The purpose of this thesis was to find out, if it was possible to increase well-being at work through functional methods. Functional methods were put into practice in cooperation with the supervisor. The aim was to develop supervision in Erho-unit. The usage of functional methods were considered from the perspective of management. In this thesis the functional methods focused on the use of images.

In this thesis theory focuses on leadership, learning and creativity. The data were gathering through thematic interviews, written feedback and the researcher's diary. The approach is hermeneutic-phenomenological. The data were analyzed and classified. The mind map was used as a tool. This study aims to understand human activity.

The results indicate that functional methods expand the supervision and rich interaction. By using images discussions came deeper and helped to perceive work situation of the workers. By using functional methods, everyone can be an active participant. The group members felt that social support prevent burnout. The use of functional methods increased self-awareness and knowledge of the colleague. This supports formation of a good team spirit.

Using functional methods increase well-being at Erho-unit. The research recoverability based on its offer of identification. This study provides topics for further research and development of well-being management.

Key words: well-being, functional methods, supervision, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ERHO-YKSIKKÖ: TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖLLINEN LÄHTÖKOHTA	8
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
4	OHJAUSTYÖHÖNI LIITTYVIÄ AJATUKSIA JA TAUSTATEORIOITA 10	
	4.1 Taustalla vaikuttavia teorioita.....	10
	4.2 Työnohjaus.....	11
5	TYÖHYVINVOINTI, LUOVUUS JA JOHTAMINEN.....	13
	5.1 Työhyvinvointi.....	13
	5.2 Luovuus ja taidelähtöiset menetelmät.....	15
	5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	17
	5.3.1 Toiminnan ohjaaminen organisaation perustehtävään.....	18
	5.3.2 Innovatiivisuuden ja jatkuvan oppimisen vaaliminen.....	18
	5.3.3 Keskusteleva johtaminen	19
	5.3.4 Työyhteisön ihmissuhteiden ja ilmapiirin johtaminen.....	19
6	TUTKIMUSOTE, TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSANALYYSI.....	22
	6.1 Tutkimusote	22
	6.2 Tutkimusmenetelmä.....	22
	6.3 Analyysimenetelmät	23
	6.4 Tutkimusaineisto ja analyysi	24
7	KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS.....	25
	7.1 Toiminnalliset menetelmät työnohjauksen osana.....	25
	7.2 Toiminnallisten ryhmien toteutus	26
	7.3 Aineistonkeruuprosessin eteneminen	28
8	TULOKSET	30
	8.1 Mitä Erho-yksikön työntekijät hahmottavat työhyvinvointinsa osatekijöiksi?	30
	8.2 Lisäävätkö toiminnalliset menetelmät Erho-yksikön työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia? Jos, niin miten?.....	31
	8.3 Paranivatko Erho-yksikön työntekijöiden kokemukset työnohjauksesta toiminnallisten menetelmien käyttökokeilun aikana?.....	35
	8.4 Miltä osin luovat toiminnalliset menetelmät voisivat soveltua arkiseen johtamistyöhön?.....	36
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
10	POHDINTA.....	42
11	LOPUKSI	45

LIITTEET	48
Aarrekartta	48
Stressikilpi	50

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka tarkoitus on tutkia luovien, toiminnallisten menetelmien soveltuvuutta työhyvinvoinnin johtamiseen omalla työpaikallani. Tarkastelen asiaa sekä työnohjauksen että johtamisen näkökulmista.

Työskentelen Tampereen kaupungin Erho-yksikössä, joka tarjoaa päivähoitoa ja opetus-toimintaa vaikeasti kehitysvammaisille ja pitkäaikaissairaille lapsille ja nuorille. Yksikkö on sekä hoidollinen, että pedagoginen. Työntekijän näkökulmasta työ on sekä fyysisesti että psyykkisesti raskasta. Olemme työnohjauksen piirissä, mutta jaoimme työyhteisössä kokemuksen, että se oli meille hyödyksi vain rajallisessa määrin. Tämä oli opinnäytetyöni käytännöllinen lähtökohta: etsiä parempia keinoja työhyvinvointimme tueksi.

Toinen, pikemminkin taustalla vaikuttava, laajempi lähtökohta on yhteiskunnan palvelurakenteiden jatkuva muuttuminen. Työelämä vaatii aiempaa enemmän joustavaa sopeutumista muutoksiin, monipuolisia sosiaalisia taitoja ja verkostoitumiskykyä sekä uuden oppimista ja tietotulvan käsittelyä. Luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys kasvaa jatkuvasti. Työn monimuotoisuudessa korostuvat luovien ongelmanratkaisutaitojen merkitys, keskenään ristiriitaisten vaatimusten sietäminen sekä kyky eläytyä toisten ongelmiin ja vaihtaa joustavasti ja luovasti omaa näkökulmaa. (Laine 2012,19.)

Työelämässä luovuus kytkeytyy voimakkaasti työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Niinpä työhyvinvoinnin intentionaalinen tukeminen on tärkeä osa luovuuden tukemista. Työhyvinvoinnin tukemiseen kuuluvat tärkeänä osana työntekijän vahvuuksien tukeminen, löytäminen ja käyttöönotto. Vahvuuksiaan käyttävä ihminen uskoo itseensä ja hallitsee siten paremmin työtään. Vahvuuksien tunnistaminen edellyttää pysähtymistä ja miettimistä – joskus myös vanhojen roolien purkamista. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen omassa yksikössäni on keskeinen tulevaisuuteen suuntautuva pyrkimykseni.

Toiminnallisiin menetelmiin kuuluu erilaisia tekniikoita seikkailupedagogiikasta monimuotoisiin taiteellisiin työskentelytapoihin. Niitä voidaan käyttää työnohjauksessa sekä missä tahansa yksilö- ryhmä- ja yhteisötoiminnassa. Viime vuosina on alettu voimakkaasti puhumaan taiteen tekemisen suorista hyvinvointivaikutuksista myös työhyvinvoin-

nin osalta. Mm. Opetus- ja kulttuuriministeriö on käynnistänyt osana terveyden edistämisen politiikkaohjelmaa Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia -toimintaohjelman. Toimintaohjelman yhtenä osa-alueena on työhyvinvoinnin tukeminen taiteen ja kulttuurin keinoin sekä siihen kuuluva tutkimus ja selvitystyö. (Laine 2012,18.)

Luova ilmaisu ja taide-elämykset kehittävät itsetuntemusta ja kykyä ymmärtää myös muita ja eläytyä heidän asemaansa. Vuorovaikutteinen työ edellyttää paitsi ymmärrystä myös kykyä kestää ihmissuhdekuormitusta ja purkaa jännitteitä rakentavalla tavalla. Taidepainotteisin keinoin voidaan vahvistaa stressinhallintaa ja löytää luovia voimavaroja sekä mielekkyyttä työhön vaikeissakin tilanteissa, mikä näkyy työuupumuksen vähene misenä ja työkyvyn kohenemisena. (Theorell ym.,1998.) Koska ne eivät edellytä normaallilta paikalta poistumista, ne soveltuvat erityisen hyvin työpaikoilla käytettäviksi.

Tehtävänäni on siis tutkia, voisivatko luovat, toiminnalliset menetelmät antaa työnhajauksellista lisäarvoa työpaikallamme ja lisätä työntekijöiden kokemaa hyvinvointia. Lisäksi pohdin tämän kaltaisten menetelmien soveltumista johtamistyöhön, jonne itse olen siirtynyt.

Aikaisempiin opintoihini kuuluneet toiminnalliset menetelmät ovat olleet sydäntäni lähellä, mutta niiden käyttöönotto ja valjastaminen työelämän tarpeisiin jäi vuosien varrella muiden kehittämistarpeiden jalkoihin. Kokeiluforumiksi löytyi työnhajauksen kenttä, kun uusi työnhajaajamme innostui ideasta kokeilla toiminnallisten menetelmien käyttöä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Näin ollen aiheen valintani oli selvä. Opinnäytetyössäni saan näin mahdollisuuden vastata oman työyhteisöni kehitystarpeisiin ja ottaa uusia työmenetelmiä käyttöön sekä valjastaa oma osaamiseni työyhteisöni akuutteihin tarpeisiin.

2 ERHO-YKSIKKÖ: TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖLLINEN LÄHTÖKOHTA

Erho-yksikkö perustettiin vuonna 2010 lasten- ja nuorten palvelujen tilaajan ja varhaiskasvatuksen tuotantoyksikön keskinäisellä palvelusopimuksella. Kohderyhmänä ovat 0-18 vuotiaat lapset ja nuoret, joilla on erityisen vaativaa hoitoa vaativa pitkäaikaissairaus tai vamma ja joita ei muiden olemassa olevien palvelujen kautta ollut mahdollista hoitaa. Toiminta perustuu varhaiskasvatuslakiin, jonka mukaan päivähoitoa voivat saada lapset, jotka vielä eivät ole oppivelvollisuusikäisiä sekä milloin erityiset olosuhteet sitä vaativat, eikä hoitoa ole muulla tavoin järjestetty, myös sitä vanhemmat lapset.

Yksikön tavoitteena on lapsen ja nuoren lakisääteisten pedagogisten oikeuksien varmistaminen sekä muiden palveluiden toteuttaminen yksikön kautta viranomaisyhteistyötä vahvistamalla. Vaativaa hoitoa ja huolenpitoa toteutetaan joustavasti myös akuuteissa tilanteissa. Perheet saavat palveluohjausta ja heille mahdollistuu vertaistuki.

Toiminnan lähtökohtana on mahdollistaa lapsuus vammasta huolimatta. Hoitoa järjestetään lapsen voinnin mukaisesti joustavasti sekä yksikössä että lapsen kotona. Vanhempien kanssa toteutuu tiivis kasvatuskumppanuus ja asioita tehdään mielellään yhdessä, mutta ei kuitenkaan puolesta. Tavoitteena on tukea perheen jaksamista ja vanhemmuutta.

Yhteydenotto yksiköön voi tulla perheeltä tai yhteistyötaholta. Asiakkuus Erho-yksikössä ei edellytä lähetettä tai diagnoosia. Apu perheille pyritään saamaan joustavasti, räätälöidysti ja nopeasti. Perhettä kuullaan ja yhteisessä suunnitelmassa määritellään perheen oma rooli, Erhon osuus ja muiden toimijoiden rooli. Yhteistyökumppaneita ovat muun muassa lähipäiväkoti ja lähikoulu, omaishoidontuki, perhetyö, vammaispalvelut, kehitysvammahuollon sosiaalityöntekijät ja kuntoutusohjaajat, perusterveydenhuolto, lapsiperheiden sosiaalityö, kotouttava sosiaalityö, fysioterapeutit ja logistiikkapalvelut. Lisäksi tiivistä yhteistyötä tehdään Pirkanmaan sairaanhoitopiirin, Kelan ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia luovien, toiminnallisten menetelmien soveltuvuutta työhyvinvoinnin parantamiseen omalla työpaikalla työnohjauksen sisällä toteutuissa toiminnallisissa ryhmissä. Tarkastelen asiaa sekä työnohjauksen että johtamisen näkökulmista. Pohdin kokeiltujen menetelmien soveltuvuutta omaan työhöni yksikköni esimiehenä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä Erho-yksikön työntekijät hahmottavat työhyvinvointinsa osatekijöiksi?
2. Lisäävätkö toiminnalliset menetelmät Erho-yksikön työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia? Jos, niin miten?
3. Paraniivatko Erho-yksikön työntekijöiden kokemukset työnohjauksesta toiminnallisten menetelmien käyttökokeilun aikana?
4. Miltä osin toiminnalliset menetelmät voisivat soveltua arkiseen johtamistyöhön?

4 OHJAUSTYÖHÖNI LIITTYVIÄ AJATUKSIA JA TAUSTATEORIOITA

Tämän opinnäytetyön taustalla vaikuttaa oma humanistinen ihmiskäsitykseni. Sen keskeisiä käsitteitä ovat usko ihmisyyteen, hyvyyteen, vapauten tehdä omia valintoja ja haluun kehittyä jatkuvasti. Työnohjauksessa humanistisuus perustuu asiakkaan kuunteluun ja asiakkaan kokemuksiin, merkityksenantoihin ja tuntemuksiin keskittymiseen. Hänet nähdään tavoitteellisena ja ainutkertaisena yksilönä, joka haluaa kehittyä ihmisenä ja tehdä omat valintansa. Ihmiskäsitykseni sisältää myös asymmetriseen suhteeseen liittyvän jaetun oppimisen kokemuksen: sekä ryhmäläiset että ryhmän ohjaaja tai työnohjaaja oppivat.

4.1 Taustalla vaikuttavia teorioita

Keskeisenä taustateorianä tässä ajattelussani vaikuttaa konstruktivistinen oppimiskäsitys. Konstruktivismi pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan, jonka tutkimuskohteena ovat ihmisen sisäiset prosessit, joita ovat esimerkiksi ajattelu, muisti ja havainnointi. Konstruktivismi on sekä kasvatusteorioita ja oppimiskäsitys. Konstruktivismi on viime vuosikymmeninä kehittynyt oppimisfilosofia, jolla on takanaan pitkä historia. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan ihmiset ymmärtävät maailmaa ottamalla tietoa ympäristöstä ja yhdistämällä sen omiin malleihinsa ja käsityksiinsä jo olemassa olevien tietorakenteidensa pohjalta. (oppimateriaalit.jamk.fi.) Sosiokulttuurinen oppimisteoria tuo taustateoriaan oleellisen lisän: oppiminen on välittyntä, perustaltaan sosiaalista, tilanteisiin sidottua, jaettavaa, ja se tapahtuu lähikehityksen vyöhykkeellä ja ohjatusti. (Vygotsky 1982,78.)

Myös kanadalaisen ohjausteoreetikon, R. Vance Peavyn ajatukset ovat lähellä omaa ajatteluaani. Hänen mukaansa ohjaus on prosessi, johon liittyy välittämistä, toivoa, rohkaisua, selventämistä ja aktivoimista. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen omaavan ohjaajan pyrkimyksenä on auttaa asiakasta saamaan omat voimavaransa käyttöön, ja ohjauksen voi nähdä yksilöllisiin tarpeisiin sovitettuna käytännöllisenä ongelmanratkaisumenetelmänä. Konstruktivistinen ohjaus on toimintaa, jossa painotetaan mahdollisuuksia, ei sääntöjä tai alistumista. Se on mahdollisuus etsiä uutta sijaa sosiaalisessa elämässä. (Peavy 1999.)

Tämän opinnäytetyön syntymiseen antoi tukea myös Peavyn kehittämä ohjauksen sosiodynaaminen lähestymistapa. Teoria auttaa löytämään menetelmiä muun muassa nykytilanteen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen ja tavoitteiden määrittämiseen. Ihmiset kehittyvät sosiaalisessa elämänkentässä, mikä sisältää sekä resursseja että ongelmia. Myös ratkaisut ongelmiin ja apu niiden löytymiseen ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen ilmiöitä. Tarkastelun kohteeksi tulevat yksilön ja ryhmän ajattelu- ja toimintamallien lisäksi sosiaaliset ja systeemiset suhteet. ”Dynaaminen” viittaa elämän jatkuvaan liikkeeseen. (Peavy 1999, 19-21.)

Tällä matkalla, johon tämä opinnäytetyö minut johdatti, olen tarvinnut myös ratkaisu- ja voimavarakeskeisen lähestymistavan ajatuksia. Niiden mukaan ihmiset ovat oman elämänsä suunnittelijoita ja rakentajia, ja ne kantavat mukanaan positiivista ajattelua, omien voimavarojen korostamista, tavoitekeskeisyyttä ja rakentavaa palautetta. Ohjaajana tehtäväni on auttaa työskentelyssä olemalla ohjausprosessin ja sen menetelmien asiantuntija.

Olen kokeilua tehdessäni asemoinut itseni mahdollistajaksi, joka pyrkii taidepainotteisin menetelmien korostamaan voimavaroja ja tavoitekeskeisyyttä sekä tukemaan ryhmäläisten keskinäisen ymmärryksen ja kuulluksi tulemisen kokemusta.

4.2 Työnohjaus

Työnohjauksessa käytetään hyväksi monia taustateorioita, kuten oppimis-, vuorovaikutus- ja systeemiteoreettisia näkökulmia. Lisäksi psykoanalyttiset ja eksistentiaaliset näkemykset avartavat teoreettista tausta-ajattelua. (Punkanen 2010,14.) Työnohjaus on keskustelevaa, mutta se voi käyttää keskustelun herättämiseen luovia toiminnallisia menetelmiä.

Systeemiteoria on joukko käsitteitä ja menetelmiä, joita voidaan käyttää erilaisten järjestelmien analysointiin, suunnitteluun ja ohjaukseen. Systeemiteoriaa voidaan pitää käytännöllisenä lähestymistapana organisaatiotutkimuksessa. Organisaatiot nähdään sosiaalisina yksikköinä, jotka muotoutuvat osasysteemeistä, joita rakennetaan ja uudelleen rakennetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Punkanen 2010,14-15.)

Työnohjauksen teoreettisen tausta-ajattelun avartajana käytetään myös psykoanalyttistä teoriaa, joka perustuu Sigmund Freudin (1856 - 1939) kehittämään persoonallisuuden kolmiosaiseen rakenteeseen. Eksistentiaalisuus puolestaan on postmodernin ajan filosofian ja kirjallisuuden suuntaus, joka korostaa yksilön kokemuksen ainutlaatuisuutta. Eksistentiaalisuuden mukaan jokainen yksilö on vapaa valitsemaan olemisensa tavan itse, mutta on toisaalta siihen myös pakotettu. Tämän teoreettisen suuntauksen mukaan ihminen on ensin yksilö ja sitten vasta ryhmän jäsen. (Punkanen 2010,15.)

Edellä mainittujen teorioiden avulla työnohjaajan on helpompaa ymmärtää sekä ohjattaviaan että itseään ja samalla muistaa, että hän on mahdollistaja, joka ikään kuin saattaa ohjattavan kasvamaan. Jokaisen ohjattavan oppimisprosessi ja uuden oppiminen on kuin aarteensyntä, jossa ohjattava on aktiivinen etsijä ja prosessin osapuoli. Omalla reflektiollaan eli omien ajatusten ja tunteiden erittelyllä ohjattava pääsee syvemmälle omassa toiminnassaan ja ajattelussaan. (Punkanen 2010,15.)

Työnohjaus nojaa teoreettisesti kasvatustilafilosofiaan. Se sisältää tavoitteiden asettelun, muutoshalukkuuden, kognitiiviset prosessit ja vapaaehtoisuuden. (Punkanen 2010,17.) Pelkkä tekeminen ei mahdollista tai tuota oppimista. Myöskään pelkkä kokemuksellisuuden tai elämyksellisuuden korostaminen ei riitä. Kokemuksellisuutta tai elämyksellisyyttä yksistään on nimitetty jopa ”naiviksi konstruktivismiksi”. Keskeistä oppimisessa on tavoitteiden asettaminen oppimisen suuntaan. (Punkanen 2010,22.)

Ohjatessani toiminnallisia ryhmiämme pyrimme kokemusten reflektointiin ja käsitteellistämiseen tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti.

5 TYÖHYVINVOINTI, LUOVUUS JA JOHTAMINEN

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani aloin nähdä työhyvinvoinnin, luovuuden ja johtamisen kytkeytyvän tiiviisti toisiinsa. Perustellusti voidaan sanoa, että johtaminen on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Työhyvinvointi liittyy läheisesti myös luovuuteen, eli kykyyn katsoa asioita uudenaikaisista näkökulmista.

5.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen termi. Työhyvinvointi on ensinnäkin subjektiivinen käsite, joka pitää sisällään monia erilaisia asioita, riippuen siitä keneltä kysytään. Toisaalta työhyvinvoinnin käsite on myös aikaan ja kulttuuriin sidoksissa oleva termi, jota lainsäädäntö osittain säätelee. (Virtanen & Sinokki, 2014,28). Siihen liittyvät ihminen itse synnynnäisine ja hankittuine kykyineen sekä organisaatio toimintakulttuureineen. Molempien muutos syntyy ihmisen oppimisesta ja näkyy ihmisen fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena muutoksena.

Työterveyslaitoksen (2009) määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työsuojelusanasto (2006) puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin yksilön subjektiivisen kokemuksen näkökulmasta ”työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen”. Sosiaali- ja terveysministeriön (2011) luonnehdinnan mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, hyvästä työn hallinnasta sekä työpaikan turvallisuudesta, ilmapiiristä ja johtamisesta. Hyvinvoiva työyhteisö on sellainen, joka työskentelee osaavasti ja tuottavasti, ja jossa työntekijät kokevat työnsä mielekkäiksi, palkitseviksi ja elämänhallintaa tukeviksi. (Laine 2012, 17).

Yksi usein käytetty jako jakaa käsitteen fyysiseen, sosiaaliseen sekä psyykkiseen hyvinvointiin. *Fyysinen työsuojelu* tarkoittaa yksilön terveyttä, jaksamista ja fyysistä kuntoa ylipäänsä. Työpaikan näkökulmasta se tarkoittaa työpaikan fyysistä turvallisuutta, työsuojelua sanan perinteisessä merkityksessä. *Sosiaalinen hyvinvointi* tarkoittaa yksilötasolla

työtovereita, tiimissä toimimista ja erilaisia yhteisöllisyyden muotoja työpaikalla. Sosiaalisen työhyvinvoinnin mittarina voidaan pitää työpaikan henkistä ja sosiaalista ilmapiiriä. *Psyykkisen hyvinvoinnin* ulottuvuuksina voidaan pitää esimerkiksi yksilön osaamisen arvostamista, oman työn arvostamista ja jatkuvaa kehittämistä. Työpaikan psyykkisestä hyvinvoinnista kertovat esimerkiksi työpaikalla vallitseva luottamus sekä erilaiset psykologiset sanattomat tai julkilausutut sopimukset. (Ojala & Guy Ahonen, Työhyvinvointi tuloksen tekijänä 2003,20-24.)

Työhyvinvointi edellyttää yksilö- ja ympäristötekijöiden suotuisaa yhteensopivuutta, ja erilaiset työtehtävät ja –ympäristöt vaativat laadullisesti ja määrällisesti erilaisia yksilöllisiä voimavaroja ja kykyjä. Erilaiset yksilöt sopeutuvat vastaavasti eri tavoin erilaisiin haasteisiin. Työhyvinvointia kohti vievät siten jo soveltuva koulutus, ammatinvalinta ja työllistyminen. Työhyvinvointiin vaikuttavat ajankohtainen työympäristö haasteineen ja mahdollisuuksineen sekä työntekijän ajankohtainen yksityiselämäntilanne, yksilölliset voimavarat ja terveys. Kaikkiin näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa työntekijän, työnantajan, työsuojelun ja työterveyshuollon kantaessa kukin oman vastuunsa työhyvinvoinnista. (Laine 2012, 17-18.)

Aiemmin työelämän tutkimus on suuntautunut enemmän työhyvinvoinnin esteisiin ja ongelmiin. Viime aikoina on kuitenkin epäkohtien lisäksi suunnattu huomiota siihen, mikä kannattelee ja motivoi työntekijöitä silloin, kun heidän toimintaympäristönsä ja työnsä ovat muutoksessa. (Hakanen 2009.) Positiiviseksi psykologiaksi nimetty lähestymistapa tutkii yksilöön, työyhteisöön ja työhön liittyviä voimavaroja ja erityispiirteitä, jotka edistävät työhyvinvointia. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Nelson & Simmons 2003; Lindström & Eriksson 2006.)

Tämän tapaustutkimuksen painopiste on työhyvinvoinnin edistämisenkeinojen etsinnässä Erho-yksikössä. Koska työhyvinvointi on subjektiivista, on yhtenä tutkimuskysymyksenäni, miten työntekijät itse jaottelevat työhyvinvoinnin osa-alueita. Toisaalta olen kiinnostunut siitä, miten he kokevat kokeiltavien menetelmien vaikuttavan niihin.

5.2 Luovuus ja taidelähtöiset menetelmät

Luovuus on keskeinen selviytymiskeino nykyisessä työelämässä, työyhteisöjen muutos- ja kriisivaiheissa sekä kehityshaasteissa (Työministeriö 2005; Tuisku 2010). Niinpä työhyvinvointi liittyy voimakkaasti luovuuteen eli kykyyn katsoa asioita uusin tavoin ja selvitä siten ongelmallisista tilanteista. Kaiken uuden syntyminen edellyttää luovuutta. Menetelmällisesti on viime aikoina alettu suuntaamaan katsetta taiteellisten menetelmien suuntaan, koska on havahduttu niiden olevan itsessään terapeuttisia ja luovaa ajattelua käynnistäviä.

Luovuuteen kuuluu olennaisesti pyrkimys toteuttaa itseään ja saada aikaan jotain itsensä kannalta tyydyttävää. Siihen on mahdollisuus jokaisella ihmisellä älykkydestä, ammatista ja kehitysvaiheesta riippumatta. (Oldham & Cummings 1996; Uusikylä & Piirto 1999.) Luovuus liittyy yksilötasolla mielen joustavuuteen ja sopeutumiskykyyn, yhteisötasolla erilaisuuden sietokykyyn ja hyvään kommunikaatioon ja organisaatiotasolla kehitykseen ja kilpailukykyyn. Ongelmanratkaisutaitoihin kuuluu olennaisesti luovuus – kyky nähdä ja yhdistellä asioita uudella tavalla sekä ideoida vapaasti. (Oldham & Cummings 1996; Paulus & Nijstad 2003.)

Toiminnallisissa menetelmissä käytetään erilaisia luovia menetelmiä – esimerkiksi kuvia, kirjoituksia ja symboleja – rikastamaan keskustelua (Punkanen 2009,36). Toiminnalliset menetelmät eivät ole itsetarkoitus vaan väline, jolla voidaan auttaa ja tehostaa työskentelyä. Ne ovat apuvälineitä tavoitteen saavuttamiseksi. Toiminnallisten menetelmien valintaa ohjaavat ensisijaisesti toiminnan tavoitteet. Sisällön ja tavoitteiden lisäksi on monia muita menetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten ohjattavien ammattitaitoa ja motivaatio. Toiminnalliset menetelmät voidaan jaotella ryhmiin eri tavoin. Esimerkkeinä mainittakoon lämmittelyharjoitukset, kuvien ja symbolien käyttö, liike ja musiikki, kirjoittaminen ja piirtäminen sekä erilaiset pari- ja ryhmätyöskentelyharjoitukset ja sosiometriset menetelmät. (Punkanen 2009,64.)

Taidelähtöisiä menetelmiä kuvataan terapeuttisiksi, mikä lähestymistapana ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijä – asemastaan riippumatta – tarvitsisi terapiaa. Lähestymistavassa paneudutaan muun muassa yksilö- ja ryhmätyöskentelyn lainalaisuuksiin, ratkaisuja ja voimavarakeskeisiin työtapoihin, keskusteluun ja jakamiseen. Kunnioittava asenne osallistujia kohtaan johtaa parhaimmillaan siihen, että ihminen kokee tulleen kuulluksi

ja nähdyksi. Edellä mainitut seikat lisäävät osallistujan itseluottamusta, itsetuntemusta, arvostusta itseä kohtaan sekä voimaa ja rohkeutta tarttua vaikeisiin asioihin ja kohdata haasteita – kaikkea sitä mitä työelämässä odotetaan. Lisäksi taide ja luova toiminta itsessään rentouttavat ja auttavat työstä palautumisessa. Ei siis tarvitse odottaa masennusta, uupumusta tai ruumiillisia kipuja pitkittyneestä stressistä, vaan hyvinvoinnille voi tehdä paljon jo ennakkoon. (Laine 2012, 7-8.)

Vaikka työhyvinvointi on monissa yrityksissä nostettu näkyvästi esille, tarjotaan toiminnaksi usein edelleen liikuntaa tai kulttuuri- tai taide-elämystä, jossa työntekijä on vain katsojan roolissa. Työskennellessään luovien menetelmien parissa työntekijä on paitsi tekijä ja kokija myös oppija. Useiden tutkimusten mukaan taide ja luovat menetelmät lisäävät tehokkuutta ja siten tuottavuutta niiden ihmisten kohdalla jotka ovat sille avoimia. Tehokas työntekijä tarvitsee vastapainoksi palautumista, sillä jatkuva tehokkuus uuvuttaa ja estää omien voimien realistisen arvioinnin. ”Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista” (2010) kirjassaan Kaija Suonsivu nostaa esille tärkeitä kysymyksiä siitä, hyväksytäänkö työyhteisöissä erilaisia tapoja tehdä, kokea ja tuntea. Annetaanko ihmisille mahdollisuus käyttää niitä keinoja, jotka auttavat juuri häntä työhyvinvoinnin lisäämisessä, vai onko keinojen laatu ja määrä muualla päätetty? (Laine 2012, 9.)

Taideterapeuttiset menetelmät hyödyntävät luovan ilmaisun voimaannuttavaa ja eheyttävää vaikutusta ja pyrkivät tiedostamisen, vuorovaikutuksen ja ajattelun joustavuuden lisääntymiseen sekä jännityksen purkautumiseen. Näitä elementtejä voidaan käyttää työnohjauksessa ja työhyvinvointia vahvistavassa yksilö, ryhmä- tai yhteisötoiminnassa. Taideterapeuttiset menetelmät perustuvat siihen, että jokaisen oletetaan pystyvän luovaan itseilmaisuuksiin, ja itse luovaa prosessia pidetään olennaisempana kuin sen lopputuotetta. (Malchiodi 2010). Taideterapiassa saadaan kosketus kokemuksiin ja ajattelua sävyttäviin mielikuviin ilmaisemalla niitä kuvallisesti. Kuvat puolestaan synnyttävät uusia mielikuvia (Mantere 2007). Näin avautuu mahdollisuus muutokseen uusien oivallusten, näkökulmien, omien tunteiden työstämisen ja tietoisempien valintojen kautta (Laine 2012, 24).

Opetusministeriön (OPM) luovuusstrategia vuodelta 2005 korostaa työelämän luovuutta innovaatioiden voimavarana. OPM:n hyvinvoinnin ja kulttuurin välisiä yhteyksiä selvittävä raportti (2008) tuo esille, että taiteen keinoin voidaan lisätä työntekijöiden vuorovaikutustaitoja, kokemuksellista oppimista, joustavuutta ja stressinhallintakykyä. Raportti

suosittaakin kulttuuri- ja taidetoiminnan hyödyntämistä työyhteisöjen kehittämisessä ja hyvinvoinnin edistämisessä. (Laine 2012, 27.)

Luova ilmaisu ja taide-elämykset kehittävät itsetuntemusta ja kykyä ymmärtää myös muita, eläytyä heidän asemaansa. Vuorovaikutteinen työ edellyttää paitsi ymmärrystä myös kykyä kestää ihmissuhdekuormitusta ja purkaa jännitteitä rakentavalla tavalla. Eri-tyisesti sosiaali- ja terveysalalla on tärkeää hyödyntää luovia menetelmiä, koska vaativat vuorovaikutustilanteet, asiakkaiden kriisit ja tarpeisiin nähden rajalliset resurssit kuuluvat arkeen ja johtavat herkästi myötätuntouupumukseen, sijaistraumatisoitumiseen ja moraaliseen ahdinkoon (Austin ym. 2003; McGibbon ym. 2010). Taideterapeuttisin keinoin voidaan vahvistaa stressinhallintaa ja löytää luovia voimavaroja sekä mielekkyyttä työhön vaikeissakin tilanteissa, mikä näkyy stressin vähenemisenä ja työkyvyn kohenemisenä (Theorell ym. 1998).

Tässä tutkimuksessa on kokeilussa taidelähtöisistä toiminnallisista menetelmistä kuvataiteellisia ja kirjoittamiseen perustuvia metodeja. Tarkoitus on hahmottaa, mitkä niiden oletuista aiheista tulevat esiin kokeiluun lähtevässä yksikössä sekä pohtia niiden soveltuvuutta arkisiin johtamiseen liittyviin tilanteisiin.

5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Viime vuosina suoritetuissa arviointitutkimuksissa on osoitettu, että työyhteisöjen hyvinvointia voidaan kehittää menestyksekkäästi varsin monilla erilaisilla keinoilla. Kaikissa arvioinnin kohteena olleissa työpaikoissa, joissa on saatu hyviä tuloksia työhyvinvoinnin kehittämisestä, on todettu, että johtaminen on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Johtaminen heijastuu kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään ja viime vuosina siitä on muodostunut keskeinen organisaation kilpailutekijä. Hyvässä johtamisessa on siis ennen kaikkea kyse työhyvinvoinnin johtamisesta. Käytännössä se on selkeyttävää, kuuntelevaa ja tilaa antavaa.

Työhyvinvoinnin johtaminen on kuin katsomista maisemaikkunasta, josta nähdään laajalle. Työnohjaus taasen on ”täsmä” työkalu. Se on suurennuslasinkaltainen esiin nostaja. Käytän työnohjauksellista ryhmää saadakseni ajatuksia johtamistyöni kehittämiseen.

Ihmisillä on runsaasti käyttämättömiä voimavaroja. Esimiehen keskeinen rooli on saada jokaisen voimavarat esille ja kehittää niitä jatkuvasti. Asioiden johtamisesta on siirryttävä ihmisten johtamiseen, sillä hyvin toimiva organisaatio on kuin orkesteri, jossa jokaisen panos on tärkeä kokonaisuudelle. (Juuti & Vuorela, 2015,21.)

5.3.1 Toiminnan ohjaaminen organisaation perustehtävään

Aina kun ihmiset alkavat toimia yhdessä, he luovat yhteisen alitajuisen mielikuvan toiminnasta. Tämä mielikuva ei välttämättä aina ole rationaalinen ja poikkeaa usein organisaation perustehtävästä. Esimiehen tehtävänä onkin yhdessä työntekijöiden kanssa luoda mielekäs mielikuva toiminnan perustaksi. Organisaation perustehtävän sisältöjä on kiristettävä jatkuvasti ja suunnattava riittävästi voimavaroja perustehtävän suorittamiseen.

Työyhteisössä tulee avoimesti keskustella perustehtävästä ja niistä kokemuksista ja tunteista, joita se herättää, koska muuten ihmisten alitajuinen mielikuva alkaa helposti etäännyä työyhteisön perustehtävästä. (Juuti & Vuorela 2015,28.)

5.3.2 Innovatiivisuuden ja jatkuvan oppimisen vaaliminen

Viimeisimpien tutkimusten mukaan luovaa työyhteisöä johdetaan rakkaudella. Esimies, joka innostaa muita keskittymään organisaatiolle tärkeiden ongelmien ratkomiseen ja kykenee luomaan turvallisen ilmapiirin, luo puitteita luovuuden puhkeamiselle. Esimies, joka luo edellytyksiä luovuudelle, antaa työntekijöille tilaa ja aikaa kasvaa. Työnilo, työn hallinta ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä. (Juuti ja Vuorela 2015,35.)

Jotta organisaatiot pystyisivät sopeutumaan nopeastikin muuttuviin tilanteisiin, on niiden kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta. Se edellyttää jatkuvaa keskustelua niistä toimintatavoista, joita organisaatiossa on omaksuttu sen palautteen perusteella, jota organisaatio saa asiakkailta. Jatkuva uudistuminen vaatii uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. Tämä edellyttää johtajalta innostavan valmentajan roolia, joka pyrkii jatkuvasti huolehtimaan jokaisen kyvystä ja halusta oppia uutta. Uudet ideat eivät pääse esille muutoin kuin turvallisuudessa ja suvaitsevassa ympäristössä. Luovat ajatukset syntyvät useimmiten yhteistyön tuloksena ja rakentuvat erilaisten näkemysten varaan. (Juuti & Vuorela 2015,39.)

5.3.3 Keskusteleva johtaminen

Hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle voidaan yleisperiaatteena pitää sitä, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallisuuden kokemus lisää työmotivaatiota ja sitoutumista sekä tuottaa uusia ideoita. Hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta ja avoimuutta. Vastaavasti luottamus ja avoimuus parantavat vuorovaikutuksen laatua. (Juuti & Vuorela 2015,27.)

Toimintakulttuurin rakentaminen edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa. Tämä vaatii itsensä likoon laittamista ja toimintaan mukaan menemistä. Työkulttuuri on ihmisten yhdessä luoma toiminta- ja ajattelutapa. Organisaatiot ovat monimutkaisia ja moniäänisiä, eikä yhtä oikeaa todellisuutta ole olemassa. Työkulttuuri on usein lähes ainoa työväline, jonka avulla organisaation jäsenet kykenevät ohjaamaan toimintaansa. (Juuti & Vuorela 2015,27.)

5.3.4 Työyhteisön ihmissuhteiden ja ilmapiirin johtaminen

Esimies voi toiminnallaan luoda luottamusta ja avoimuutta ihmisten välille, jos hänen työnsä perusta on työyhteisön yhteisen edun etsiminen ja vaaliminen. Esimiehen tulisikin pyrkiä painottamaan kokonaisuutta ja kaatamaan raja-aitoja työryhmien ja henkilöstöryhmien väliltä. Vaikka esimies pyrkii ajamaan kaikkien yhteistä etua, on hänen työssään otettava huomioon myös jokaisen yksilön etu. Aitoa yhteisöllisyyttä ja luottamusta rakennetaan kertomalla avoimesti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista, oikeudenmukaisilla päätöksillä sekä keskinäisellä kunnioituksella ja arvostuksella. (Juuti & Vuorela, 2015,48.)

Johtamisen näkökulmasta työt on organisoitava niin, että ne rakentuvat työntekijöiden vahvuuksien varaan. Vain vahvuuksiaan käyttävä henkilö voi olla työssä parhaimmillaan. Esimiehen onkin otettava muiden tunteita huomioon siinä määrin, että hän kunnioittaa myös työntekijöiden rajoituksia, eikä saata heitä sellaisiin tilanteisiin, joissa he joutuvat liiaksi paljastamaan omia heikkouksiaan.

Esimies ei tiedä kaikkea, eikä hän voi ratkaista kaikkia ongelmia. Esimies, joka on tiedostanut tämän, voi rakentaa toiminnan suunnittelun sellaisten keskustelujen varaan,

joissa yhdessä etsitään hyviä toimintalinjoja ja oikeaa etenemistä. Kehittyäkseen esimiehen on siksi jatkuvasti hankittava palautetta työntekijöiltä ja kollegoilta, sekä suunnattava huomionsa niihin asioihin, joita nämä hänelle kertovat. (Juuti & Vuorela 2015, 49.)

Kun työyhteisöön on syntynyt riittävä avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri, voivat työyhteisön jäsenet vapautuneesti alkaa jakaa tietojaan ja taitojaan keskenään. Vasta tuolloin organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan ja yksittäinen työntekijä kokea olevansa arvokas ja arvostettu osa organisaatiota. Luottamusta ja avoimuutta lisää, kun sanat ja teot vastaavat toisiaan ja ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Esimies voi omalla esimerkillään johtaa kulttuuria, jossa toisten esittämiä asioita ja mielipiteitä pidetään merkittävänä, kuulemisen arvoisina ja tosina. (Juuti & Vuorela 2015,50.)

Työn hallinnan tunteen kehittäminen on aloitettava työyhteisön tunneympäristön vaalimisesta ja kehittamisestä. Avainasemassa tässä on esimiehen oman tunneympäristön kehittäminen, eli esimiehen on hyväksyttävä omat tunteensa ja kyettävä käsittelemään niitä. Esimiehen on kyettävä käsittelemään työhön liittyviä, paitsi myönteisiä, myös kielteisiä tunteita, sillä vasta niiden kautta hän kykenee ymmärtämään myös muiden tunteita. Oppivassa organisaatiossa on tilaa tunteille ja niistä keskustelemiselle, sillä kokemukset rakentuvat tunteiden varaan ja osaaminen rakentuu kokemusten varaan. Oppiva organisaatio onkin suuressa määrin kokemusten työstämiseen perustuva organisaatio. Kokemusten työstäminen on reflektiivinen, tunnetasoinen prosessi, jossa työyhteisön jäsenet asettavat oman toimintansa ja itsensä tarkastelun kohteeksi. Tässä tarkastelussa työntekijät joutuvat tarkastelemaan oman tunnesuhdettaan työhönsä, muihin työyhteisön jäseniin ja asiakkaisiin. (Juuti & Vuorela 2015, 50.)

Tunteita ja kokemuksia kunnioittavassa ilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle. Luovuus ja innovatiivisuus ei kuki yhteisössä, joka vaalii samanlaisuutta ja edellyttää tasapäisyyttä ja yhteneviä toimintamalleja. Hyvä toiminta kukoistaa keskusteleavassa ja huumorilla höystetyssä ilmapiirissä. Hyvässä työilmapiirissä käydyssä keskusteluista jää osallistujille inhimillisyyttä korostava kokemus. Oppivan organisaation kehittäminen kietoutuu monin tavoin työyhteisön hyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2015, 51.)

Silloin kun oppiminen on omien kokemusten työstämistä ja kun tunteet ovat kokemusten keskiössä, ei voida välttyä yhteisten tunnetilojen käsittelyltä. Tämä edellyttää työyhteisössä vahvaa kulttuuria ja hyvää ilmapiiriä. Oppivan organisaation kehittäminen edellyttää

sekä yksilön ammattitaidon että työyhteisön kulttuurin jatkuvaa vaalimista, hellimistä ja kehittämistä. Esimieheltä osaamisen kehittäminen edellyttää myös vankkaa ammattitaitoa, jota ilman ei kyetä antamaan arvoa toisen erilaisuudelle.

Työyhteisön ilmapiirin ja tuloksellisuuden välisissä tutkimuksissa on kyetty osoittamaan, että työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työyhteisön tulokseen. Tämä yhteys toteutuu kuitenkin viiveellä, sillä työpaikan ilmapiirin ja työyhteisön tuloksellisuuden välinen korrelaatio on korkeimmillaan noin vuoden kuluttua ilmapiirin mittaamisesta. Ilmapiiri on siis kuin energiaa, jota työyhteisö käyttää seuraavan vuoden aikana hyväkseen. (Juuti & Vuorela 2015,52.)

Pyrittäessä kehittämään työyhteisön ilmapiiriä, on opittava puhumaan asioista avoimesti. Maailma on monimutkainen ja ihmisten elämään vaikuttavia tekijöitä on ääretön määrä. Tämä luo sekä uhkia että mahdollisuuksia ihmissuhteiden synnylle. Mahdollisuutena on, että tapahtumia voidaan tulkita aina uudelleen ja synkältäkin näyttävän tapahtuman voi tulkita myönteisin sävyin. Tulkintojen äärettömyydessä puolestaan piilee riski, että väärinkäsitykset aiheuttavat raja-aitoja ja estävät näin avoimen kommunikaation ja lisäävät väärin tulkintojen ja mielikuvien syntymistä. (Juuti & Vuorela 2015,53.)

Silloin kun oppiminen on omien kokemusten työstämistä ja kun tunteet ovat kokemusten keskiössä, ei voida välttyä yhteisten tunnetilojen käsittelyltä. Tämä edellyttää työyhteisössä vahvaa kulttuuria ja hyvää ilmapiiriä. Oppivan organisaation kehittäminen edellyttää sekä yksilön ammattitaidon että työyhteisön kulttuurin jatkuvaa vaalimista, hellimistä ja kehittämistä. Esimieheltä osaamisen kehittäminen edellyttää myös vankkaa ammattitaitoa, jota ilman ei kyetä antamaan arvoa toisen erilaisuudelle.

Tulen pohtimaan tässä tutkimuksessa toiminnallisten menetelmien soveltuvuutta edellä kuvattuihin johtamisen osa-alueisiin.

6 TUTKIMUSOTE, TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSANALYYSI

Tämä opinnäytetyö sijoittuu laadullisen tutkimuksen kenttään, jossa tutkimusmenetelmänä käytetään pääsääntöisesti teemahaastattelua. Tämä tutkimus painottuu tutkittavien ihmisten ja tutkijan omaan kokemusmaailmaan, maailmankuvaan ja merkityksiin.

6.1 Tutkimusote

Koska tutkimuskohteenani ovat ihmisten subjektiiviset kokemukset ja merkityssisällöt valitsin tutkimusotteeksi hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen.

Tutkimukseni on osa laadullisen tutkimuksen kenttää. Sitä voidaan sanoa prosessiksi, jossa on kyse tutkimustoiminnan ymmärtämisestä eräänlaisena oppimistapahtumana. Laadullisen tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennettävissä, vaan tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua tutkimuksen edetessä.

Tutkimukseni liittyy hermeneuttis-fenomenologiseen perinteeseen. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus keskittyy kokemukseen, merkityksenantoon, ihmisen kokemukselliseen suhteeseen omaan todellisuuteensa, maailmaan jossa hän elää. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan, ja nämä merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. Fenomenologinen tutkimus ei pyri löytämään universaaleja yleistyksiä, vaan ymmärtämään ihmisten senhetkistä merkitysmaailmaa. (Laine 2012, 28-31.) Tämä tutkimus keskittyy kerta toisensa jälkeen tutkimaan osallistujien omaa kokemusmaailmaa, maailmankuvaa ja merkityksiä.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Päädyin tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käyttämään teemahaastattelua. Teemahaastattelulle luontaista on mahdollisimman avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen tapahtuma, jossa haastateltavalle pyritään antamaan mahdollisimman paljon tilaa. Fenomenologisessa tutkimuksessa tavoitellaan toisen kokemusta, ja se määrää esitettävien

kysymysten luonteen ja tavan, jolla asiasta ryhdytään puhumaan. (Aaltola & Valli toim. 2001,26.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmään tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.)

Tutkimusolosuhteet olivat luonnolliset ja tutkija oli osa tutkimuskohdetta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella tutkijan ammatillisuudella ja sitä kautta huomion ja mielenkiinnon kiinnittymisellä oleellisiin asioihin.

6.3 Analyysimenetelmät

Fenomenologinen analyysi on laaja ja väljä yleisnimitys erityyppisille fenomenologian tieteenfilosofiseen suuntaukseen perustuville tutkimusorientaatioille. Nämä eri orientaatiot voivat painottua esimerkiksi tutkittavien ihmisten tai tutkijan omiin kokemuksiin, tulkintojen tekemiseen tai ruumiillisiin kokemuksiin. Käytännössä fenomenologista analyysia voidaan yhdistää useisiin muihin analyysitapoihin. Analyysia voidaan esimerkiksi kuvata fenomenologis-hermeneuttiseksi, jolloin fenomenologian periaatteita yhdistetään kohteen tulkinnalliseen analyysiin (koppa.jyu.fi).

Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa tutkijalta edellytetään tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa. Tutkiva dialogi on kehämäistä liikettä aineiston ja oman tulkinnan välillä, jolloin tutkijan oman ymmärryksen tulisi jatkuvasti korjautua ja syventyä. Tavoitteena tässä kehäliikkeessä on löytää todennäköisin ja uskottavin tulkinta siitä, mitä tutkittava on tarkoittanut. (Aaltola & Valli 2001,35.) Aineiston analysoinnin voi katsoa olevan luonteeltaan toisaalta analyttistä, toisaalta synteettistä. Analyttisyyttä edustaa aineiston luokittelu ja jäsentäminen systemaattisesti eri teema-alueisiin, koodaaminen helpommin tulkittavissa oleviin osiin. Käytännössä koodausrunгон sekä teema-alueiden erittely ja sisäinen jäsenitys asettuu lopulliseen muotoonsa vähitellen, useiden eri analysointi vaiheiden jälkeen. (Aaltola ym. 2001,78.)

Aineiston analysoinnin lähtökohtana on kehittää käsitteellisesti mielekkäitä ydinteemoja kerätystä aineistosta. Käsitteellisyys nousee siis aineistosta. Toisaalta analysointi ei perustu vain käytettävään metodiin, tarkkojen kenttämuistiinpanojen pitämiseen ja tätä kautta väistämättömästi esiin nousevien tulosten analyysiin ja kirjoittamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei siten ole löydettävissä mitään väistämättä esiin nousevaa totuutta, joka voitaisiin esittää tutkimuksen kuvauksena tai tuloksena. Tutkimuksen tekeminen on selkeästi myös kirjallinen ja tutkijan tulkintojen perusteella värittänyt tuotos, joten aineiston analysointia ja laadittua tutkimusraporttia voi tässä mielessä luonnehtia tutkijan henkilökohtaiseksi konstruktioksi tutkittavana olleesta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on siten luonteeltaan tulkinnallista. (Aaltola ym. 2001,79.)

Tässä tutkimuksessa teoria ja muilta työntekijöiltä kerätyn palautteen ja haastatteluaineiston analyysi kiteytyy lopulta omaksi oppimisen konstruktiokseni johtamisen ja toiminnallisten menetelmien suhteesta.

6.4 Tutkimusaineisto ja analyysi

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu ryhmäläisiltä saamistani kirjallisista palautteista, omista päiväkirjamerkinnöistäni sekä haastatteluista. Tein haastattelut ryhmien päätyttyä ja ne ovat tärkein osa aineistoani. Aineiston kolme osaa:

1. omat päiväkirjamerkintäni
2. työnhajaaja-työparini, lähimmän esimieheni sekä ryhmiin osallistuneiden työtovereideni muutaman lauseen kirjalliset palautteet jokaisen tapaamiskerran lopussa
3. edellä mainittujen teemahaastattelut

Aineisto analysoitiin teemoittelun, tyypittelyn ja luokittelun avulla. Litteroin aineiston ja reflektoin sitä mielessäni tutkimuskysymyksiini sekä keräämääni taustateoriaan. Luokittelin aineistoa etukäteen valitsemieni teemojen mukaan siten, että ne kertyivät asettamieni kysymysten sekä kokoamani taustateorian suhteen mielekkääksi. Ensimmäisen kysymyksen osalta olin tehnyt teoriaosuuden pohjalta fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin jakautuvan miellekartan, jonne sijoitin vastaajien ajatuksia työhyvinvoinnin osatekijöistä. Omien päiväkirjamerkintöjeni kohdalla käytin samaa metodia jakaen johtajuuteen liittyvät työtehtävät edellä mainittujen kokonaisuuksien alle.

7 KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

7.1 Toiminnalliset menetelmät työnohjauksen osana

Koska itselläni ei ole työnohjaajan pätevyyttä, sovimme työnohjaajatyöparini kanssa, että emme käytä suunnittelemistani ja toteuttamistani ryhmistä työnohjaus -nimikettä, vaan puhumme toiminnallisista ryhmistä, jotka toteutuvat työnohjausnimikkeen alla. Keskustelimme paljon sitä, miten päällekkäiset roolini vaikuttaisivat suunnittelemamme kokonaisuuden toteuttamiseen: Millaisia ongelmia aiheuttaisi se, että olen itse työyhteisön jäsen ja toimin ryhmän vetäjänä ohjaajan roolissa suhteessa työtovereihini? Päädyimme kuitenkin siihen, että ongelmat eivät olisi ylitsepääsemättömiä, mikäli puhuisimme asian auki ryhmän kanssa ja työparini kanssa sopisimme tarkkaan keskinäisestä rooli- ja työnjaostamme. Sovimme, että työnohjaajaparini ammattitaito olisi aina ensisijaisesti ryhmän tarpeiden käytössä, mutta toiminnallisten ryhmien osalta hän olisi myös henkilökohtainen työnohjaajani.

Koska kokemus on osoittanut, että työyhteisömme tarpeet muuttuvat nopeastikin, sovimme, että jokaisen ryhmäkerran alussa varmistaisimme ryhmältä, oliko jollakulla ryhmän jäsenellä tarve käsitellä jotakin akuuttia asiaa, vai toteuttaisimmeko suunnitellun toiminnallisen menetelmän osuuden. Toiminnallisten ryhmien osalta työnohjaajaparini oli läsnä pääosin tarkkailijan roolissa, tarvittaessa kuitenkin valmiina antamaan työnohjaajan osaamisensa minun ja koko ryhmän käyttöön.

Suunniteltuja kertoja oli kuusi ja kokeiltavaksi aiottuja menetelmiä yhtä monta. Käytännössä näistä toteutui neljä.

Neljä toiminnallisen ryhmän kertaa toteutuivat syksystä 2012 kevääseen 2013 työnohjausnimikkeen alla rytmittyen siten, että kaksi kerroista toteutui syksyllä ja kaksi keväällä. Näin kertojen väliin jäi aikaa kaksi tai kolme kuukautta. Työyhteisöni oli tietoinen opinnäytetyöstäni, sen aiheesta ja tavoitteesta ja motivoitui lähtemään kanssani tutkimusmatkalle. Jännityksen ja ennakkoluulojen vähentämiseksi sovimme, että hyvissä ajoin, viimeistään kaksi päivää ennen kutakin ryhmäkertaa kerron pääpiirteissään mitä tulemmekulloisellakin ryhmäkerralla tekemään ja annan mahdollisen ennakkotehtävän. Kuhunkin

ryhmäkertaan oli varattu aikaa puolitoista tuntia, ja ryhmät toteutuivat klo 16.30 - 18 välisenä aikana työpäivän päätteeksi.

Alkuperäinen suunnitelma toiminnallisten ryhmien sisällöistä oli tuoda esittelyyn ja ryhmän kokeiltavaksi ja arvioitavaksi erilaisia toiminnallisia menetelmiä kuten kuvien käyttöä ja luovaa kirjoittamista. Kuten jo aikaisemmin totesin, työyhteisömme eli ja elää jatkuvassa muutoksessa. Aikana (syksystä 2012 kevääseen 2013) jona ryhmiä toteutettiin, työyhteisössä tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat paitsi ryhmäkertojen määrään myös niiden sisältöihin. Ryhmät painoutuivat lopulta kuvien käyttöön ja kuvalliseen ilmaisuun. Tapaamisten määrä väheni suunnitellusta kuudesta kerrasta neljään.

7.2 Toiminnallisten ryhmien toteutus

Ryhmien rakenne noudatti joka kerta samaa kaavaa:

1. työpäivän tunnelmien jakaminen ja mahdolliset akuutit aiheet
2. toiminnallisen osuuden ohjeistus
3. Musiikillinen siirtymäriitti
4. Työskentely
5. Loppurentoutus

Kokoontumisen aluksi kukin läsnäolija kertoi työpäivän tunnelmat, ja työnohjaaja-työpäparini tarkisti, oliko ryhmällä tarvetta puhua jostakin akuutista aiheesta, joka sovitusti syrjäyttäisi suunnitellun toiminnallisen ryhmän osuuden. Näin ei kuitenkaan kertaakaan tapahtunut. Kertasin, mitä tulisimme kokoontumisen toiminnallisessa osuudessamme tekemään. Koska opinnäytetyöni tarkoitus oli esitellä ja kokeilla joitakin toiminnallisia menetelmiä ja arvioida yhdessä niiden toimivuutta, pyrin myös kertomaan, missä ja miten olin itse käyttänyt kyseistä menetelmää ja jaoin kokemukseni siitä. Siirtymäriittinä ja virittäytymisenä aiheeseen toimi kullakin kerralla musiikki (Sircue du Soleil: Variation). Pyysin osallistujia sulkemaan silmät ja rentoutumaan. Virittäytymistä seurasi työskentelyvaihe, jossa taustamusiikkina käytin klassista musiikkia (kokoelmalevyiltä Classics). Ryhmäkerrat päättyivät lyhyeen rentoutukseen.

Esitellyksi aiotut menetelmät, joista neljä toteutunutta kietoutui kuvien ympärille, oli suunniteltu tapaamiskerroittain seuraavasti:

1. valokuvat
2. aarrekartta työyhteisön visioksi (Liite 1)
3. henkilökohtainen aarrekartta
4. stressikilpi (liite 2) ja puun maalaaminen
5. Luova kirjoittaminen
6. Suosikkimiellejärjestelmä (Enneagrammi)

Ensimmäiselle ryhmäkerralle ennakkotehtävänä oli käydä läpi omia valokuvia kotona ja valita niistä muutama, joiden avulla voisi kertoa omaa elämäntarinaansa. Kehotin tehtävää antaessani valitsemaan sellaisia kuvia, joita oli valmis jakamaan työkaverin kanssa. Keskustelimme myös siitä, että jokainen itse säätelisi sitä, miten syvällisiä asioita haluaisi itsestään tuoda esiin. Varsinaisella ryhmäkerralla jokainen hiljentyi hetkeksi järjestämään omia kuviaan ja sen jälkeen jakoi tarinansa yhden työkaverin kanssa. Lopuksi jokainen valitsi yhden kuvan, jonka jakoi koko ryhmän kesken.

Toisella ryhmäkerralla visioimme aarrekarttamenetelmällä tulevan työyhteisömme kahden vuoden kuluttua. Leikkasimme lehdistä kuvia, jotka symboloivat sitä, millaisessa työpaikassa haluaisimme kahden vuoden kuluttua työskennellä. Menetelmään kuuluu, ettei realiteettien tule antaa kahlita visiointia, vaan kaikki kuvat ja visiot ovat sallittuja. Näistä kuvista muodostimme yhteisen aarrekartan, joka ripustettiin työpaikkamme seinälle. Yhteisessä visiossa oli lukuisia erityyppisiä kuvia, ja jatkoimme aiheita myöhemmin työstämällä niiden avulla työyhteisömme arvoja. Tämä ei kuitenkaan tapahtunut suunniteltujen toiminnallisten ryhmien sisällä vaan erillisenä tapaamiskertana. Koska menetelmä herätti kiinnostusta, varattiin kolmas ryhmäkerta oman henkilökohtaisen aarrekartan tekemiseen. Jo aluksi sovimme, että näitä aarrekarttoja ei jaeta, vaan jokainen tekee kartan vain itseään varten.

Neljännän kerran ennakkoalustukseni oli stressikilven esittely (Liite 1). Menetelmässä kartoitetaan omaa stressin hallintaa, mietitään mitkä ovat omassa elämässä stressiltä suojaavia tekijöitä, mitkä tapoja pitää itsestä huolta, rentoutua ja hemmotella itseään, ja toisaalta mietitään onko elämässä tekijöitä, jotka altistavat ylenpalttiselle stressille ja pahoinvoinnille. Tämän tehtävän ryhmäläiset olivat tehneet ennakkotehtävänä itsekseen ja se toimi johdantona viimeiselle ryhmäkerralle, jossa tehtävänanto oli yksinkertainen:

maalaa puu (musiikkimaalaus). Maalauksia tutkittiin siitä näkökulmasta, että niin kuin puut, myös me ihmiset olemme erilaisia. Puu tarvitsee ravinteita ja vettä, se tarvitsee suo-
jaa myrskyltä ja muilta sitä uhkaavilta vaaroilta. Mikä on kunkin ryhmäläisen oman puun
tarina? Mitä se kertoo meistä itsestämme meille itsellemme? Puut näytettiin kaikille ryh-
mäläisille, ja jokainen kertoi sanallisesti sen, mitä halusi.

Ryhmäkertojen välissä kävimme keskusteluja työnohjaaja-työparini kanssa, ja sain hä-
neltä palautetta sekä suunnitelluista että jo toteutetuista kerroista.

7.3 Aineistonkeruuprosessin eteneminen

Ryhmiiin osallistui koko Erho -yksikön henkilökunta, johon kuului esimieheni lisäksi
minä lastentarhanopettajan ja ryhmäohjaajan roolissa, neljä lastenhoitajaa ja kaksi avus-
tajaa sekä työnohjaajamme. Toiminnalliset ryhmät toteutettiin syksyn 2012 ja kevään
2013 välisenä aikana siten, että ryhmäkertojen väliin jäi aikaa kaksi - kolme kuukautta.
Osallistujamäärä ryhmäkerroilla vaihteli neljästä seitsemään. Osallistujamäärään vaikutti
työn osittainen muuttuminen vuorotyöksi syksyllä 2012, jolloin yksi työntekijöistä oli
aina ”nukkumispäivällä” ja toinen työntekijöistä menossa yövuoroon.

Jokaisen ryhmäkerran jälkeen pyysin ryhmäläisiltä kirjallisen palautteen, jonka he antoi-
vat sähköpostitse ryhmää seuranneiden päivien aikana. Palautteet olivat pääsääntöisesti
lyhyitä, kahden tai kolmen virkkeen mittaisia, ja käsittelivät lähinnä toiminnassa herän-
neitä tunteita ja ajatuksia. Ensimmäisen ryhmäkerran jälkeen palautteen antoivat kaikki
ryhmään osallistuneet, mutta sähköpostitse saamieni palautteiden määrä väheni ryhmä-
kertojen edetessä siten, että viimeisen ryhmäkerran jälkeen palautteen sähköpostitse an-
toivain kaksi henkilöä.

Jokaisen ryhmäkerran jälkeen sekä niiden välissä tein omia päiväkirjamerkintöjä itselläni
heränneistä havainnoista ja ajatuksista. Lisäksi kirjasin päiväkirjaan työnohjaaja-työpa-
rini kanssa käymieni keskustelujen teemat ja aiheet sekä niiden herättämiä pohdintoja.
Päiväkirja toimi myös jokaisen ryhmäkerran suunnittelun pohjana ja työvälineenä.

Haastattelurungon laadin seuraavista teemoista:

1. työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
2. ennaltaehkäisevyys
3. työnohjaus

Tässä opinnäytetyössä käsittelemäni työhyvinvoinnin johtamisen näkökulman liitin työhöni myöhemmin, koska opinnäytetyöprosessi venyi odotettua pidemmäksi ja sinä aikana myös työtehtäväni olivat muuttuneet. Halusin jättää haastattelurungon mahdollisimman väljäksi, että se mahdollistaisi myös muiden esiin nousevien teemojen käsittelyn. Nauhoitin ja litteroin haastattelut ryhmien päätyttyä, kesän ja syksyn 2013 aikana.

Haastattelut olivat yhtä lukuun ottamatta yksilöhaastatteluja. Aikataulullisten syiden vuoksi viimeiseen haastatteluun osallistui kaksi ryhmäläistä samanaikaisesti. Haastattelutilanteet pyrin pitämään mahdollisimman keskustelunomaisina, vapaamuotoisina ja avoimina. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti kysymyksillä ei ollut tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta haastatteluissa käytävät teemat olivat tiedossa. Mielenkiintoni pohjalta haastattelut rakentuivat teemojen työhyvinvointi, ennaltaehkäisevyys ja työnohjaus alle. Teemojen valinnan taustalla vaikutti ennakkokäsitykseni, että luovien, toiminnallisten menetelmien käytöllä voidaan lisätä työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä työuupumusta.

Haastattelujen runko eteni siten, että aluksi keskustelimme yleisellä tasolla siitä, mitä työhyvinvointi pitää sisällään ja mitä se kullekin haastateltavalle henkilökohtaisesti tarkoittaa. Sen jälkeen mietimme luovien toiminnallisten menetelmien käyttökelpoisuutta työhyvinvoinnin lisääjänä ja työuupumusta ennaltaehkäisevänä elementtinä. Lopuksi pohdimme luovien toiminnallisten menetelmien soveltuvuutta käytettäväksi työnohjauksen osana.

Paneuduin aineistoon pyrkimällä löytämään teemoja joista nousi suurempia aihekokonaisuuksia eli kategorioita. Näin sain pienemmistä teemoista rakentumaan laajempaa tulokintaa. Kirjoitusprosessissa pyrin siihen, että lukijalle herää ajatuksia ja kysymyksiä ja ennen kaikkea samaistuskohteita. Löydetyt teemat pyrin käsitteellistämään ja kytkemään teorioihin.

8 TULOKSET

Ihmisten arvot ja henkiset tarpeet eivät välttämättä muutu yhtä nopeasti kuin työelämä ja tämä saattaa johtaa arvostiriitoihin, jotka koettelevat hyvinvointia työelämässä. Muun muassa Kylliäinen (2010) on kuitenkin kirjoittanut, että työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden nousu alkaa ihmisen mittaisen työelämän ja inhimilliset tekijät huomioon ottavan työkuulttuurin rakentamisesta. Lähtökohtana on se, että jokainen ihminen hyväksytään omana itsenään, kaikkine luonteenpiirteineen, tunteineen ja mielipiteineen. Jokaisen tulee voida ja saada liiaksi pelkäämättä tehdä kaikki ne virheet, jotka hän joka tapauksessa tekee. Se, minkä ihminen parhaansa yrittämällä mutta itseään riistämättä ja omasta hyvinvoinnistaan tinkimättä voi itsestään antaa, on tarpeeksi.

8.1 Mitä Erho-yksikön työntekijät hahmottavat työhyvinvointinsa osatekijöiksi?

Työhyvinvoinnin yleisiä osa-alueita esiin nostavassa haastatteluaineistossa nousivat voimakkaimmin seuraavat teemat:

1. oma hyvinvointi ja fyysinen kunto
2. itsetuntemus
3. kuulluksi tuleminen
4. osallisuuden ja yhteyden tunne
5. sosiaalinen tuki
6. työtehtävien selkeys ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, sekä oppia siinä uutta.

Omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen nähtiin Erho-yksikössä vaikuttavan työssä jaksamiseen ja sitä kautta lisäävän työhyvinvointia. Kohtuullisella, säännöllisellä, monipuolisella ja omia mieltymyksiä vastaavalla liikunnalla on tutkitusti merkittäviä vaikutuksia terveyteen ja työkykyyn. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan työssä, ja liikunnan avulla voidaan lisätä työ- ja toimintakykyä, fyysistä, henkistä ja sosiaalista pääomaa. Eräs haastattelemani ryhmäläinen kuvaa:

Ja sitte työhyvinvointiin kuuluu, että osaa pitää ittestään huolta. Että huolehtii omasta peruskunnostaan, että jaksaa tehdä sitä työtä fyysisesti. Kuntoilu on vastapaino tälle työlle, ja se auttaa jaksamaan, ja tärkeätä on kaikenpuolinen se omasta ittestä huolen pitäminen, ja siihen liittyy nyt kaikki syömiset ja liikkumiset ja sellaset asiat, ja että se oma siviilielämä on kans jossain balanssissa, että sit jaksaa tehdä sitä työtä.

Toisena työhyvinvointiin liittyvänä teemana haastatteluissa nousi esiin **mahdollisuus oppia uutta** työtehtävissä. Tähän liittyvät myös **vision ja työroolin selkeys**. Tehtävien **selkeyden merkityksestä** eräs ryhmäläinen kertoo:

Musta tärkeätä on se työn merkityksen löytäminen, että se, mitä mä teen työkseni, että sillä on joku merkitys...että tää kaikki on osa jotain suurempaa kokonaisuutta ja että tää kaikki on ihan mietitty homma, että tällasta pitää tehdä ja kannattaa tehdä. Ja ehkä kaikkein eniten vaikuttaa se, että mulla pitää itellä olla kristallinkirkkaana tiedossa se, mikä on mun työtehtävä...että mitä mä tuun sinne työhön tekeen.

Oppimisen merkitystä työssä arvioi ryhmäläinen:

Kyllä mun työssä jaksamista tukee, että työ antaa mahdollisuuden oppia uutta, se tuottaa iloa ja nautintoa, oppii itsestä jotain, oppii työkavereista jotain, oppii siitä työn tekemisestä, työn sisällöstä jotain. Ja kaikkein tärkeintä varmaan on, että **tulee kuulluksi...ja ymmärretyksi**. Tärkeäksi koettiin myös **mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, osallistuminen työn suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä palautteen saaminen**.

Kyllä se, että osaa sen työnsä ja saa vaikuttaa itte siihen työhön. Saa tehdä sitä omalla laillaan ja saa sillai tukee, että pystyy kehittään sitä ja saa siitä tyydytystä...joko niin että saa sen palkkiona, asiakkailta tulevana, työtovereilta tai esimieheltä...joka tapauksessa että saa siitä palautetta.

8.2 Lisäävätkö toiminnalliset menetelmät Erho-yksikön työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia? Jos, niin miten?

Ryhmäläisiltä saadun palautteen mukaan sosiaalinen tuki oli merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin kokemuksessa. Itsensä ja työkaverin tunteminen loi turvallisuutta ja oli edellytys hyvän tiimihengen muodostumiselle, jonka koettiin olevan työhyvinvoinnin edellytys Erho-yksikössä.

Kuvien käyttö toiminnallisissa ryhmissä koettiin välineeksi itsetuntemuksen lisääntymiseen ja keskustelun syventämiseen. Kuvien käytön kautta koettiin päästävän syvemmälle keskusteluissa, oman itsensä tuntemisessa ja oman tilanteen kartoittamisessa. Luovia toiminnallisia menetelmiä käytettäessä kukaan ei myöskään jäänyt osattomaksi vaan jokainen oli aktiivisen toimijan ja osallistujan roolissa:

Kuvien kautta löysi esimerkiksi asioita jotka kuvastaa itteensä, mikä siellä sisällä on..tai niitä stressitekijöitä...se pisti miettiin asioita vähän uudella tavalla, vähän syvällisemmin. Kun on ne kuvat...ja tavallaan ajatus.. niin siinä ihan huomaamatta menee vähän syvemmälle. Se oli kyllä hyvä herätys itelle. Oli hyvä että huomasi asioita joita osaa ja taitaa, mutta jotka on jäänyt vähän niinku taka-alalle.

Toinen ryhmäläinen kommentoi:

Mä oon huomannu, että toiminnalliset menetelmät on monta kertaa parempia, kuin että vaan tuotetaan sitä puhetta yksistään paljon. Siinä sä hetken kuitenkin mietit ja monta kertaa kun tehdään juttuja visuaalisesti, niin sieltä löytää yllättävän syvällistäkin juttua, jota sä et välttämättä osais sanoa sanojen kautta ensiks, mutta kun sä näät jonkun kuvan, niin sä löydät sieltä kautta merkitystä enemmän”. Tällanen tapa koettiin hyvänä tapana toimia työyhteisössä, jossa keskustellaan paljon työn ohessa koko ajan. Tässä tapauksessa toiminnallisuus toi myös toivottua vaihtelua tekemiseen ja eräs ryhmäläinen kuvasikin kokemusta, että ”tässä pääsee sielu ikäänkuin suihkuun.

Toiminnallisuus kuvattiin myös rentouttavana ja kaikkia osallistavana

Toiminnalliset menetelmät kuulostaa kauhean hauskalta, mukavalta ja eivaaaralliselta, jos verrataan, että nyt alkaa työnohjaus. Mutta itse asiassa näiden toiminnallisten menetelmien avulla mennään huomattavasti herkemille alueille ja syvemmälle. Tällasessa työssä vaaditaan työnohjaajalta tosi paljon potkua tuoda jotain uutta, mutta tollasessa kuvien kanssa työskentelyssä kukaan ei voi jäädä tavallaan osattomaks. Noissa mielikuvaharjoituksissa pysähtyy enemmän ehkä miettiin omaa itteensä ja niitä toiveita, joita siinä kysyttiin, verrattuna siihen että vaan puhuttas...kun siinä helposti ottaa sellasen roolin että joko puhuu tai sitten on vaan hiljaa, ja ajatukset karkaa muualle.

Ryhmäläiset kokivat luovat toiminnalliset menetelmät hyödyllisenä keinona tutustua ja syventää työkaverin tuntemusta. Työntekijät ovat aloittaneet työtiimissä eri aikoina ja heillä on erilaisia tapoja tuoda itseään näkyväksi yhteisössä. Ryhmäläinen arvioi:

Kaikkienensa nää on musta hyviä juttuja siitäkin näkökulmasta, että ihmiset on eri aikaan alottanu siinä työtiimissä, että on aikaa semmoseen tutustumiseen...että mikäs tyyppi tuo nyt on ja mistä se tulee...kun mä ainaki oon

semmonen tyyppi että en ihan heti kaikille kaikkee kerro, niin tässä tuli juteltua syvällisemmin.

Tällaiset jutut on aika loistava tapa tutustua toisiin. Tällanen toimis varmaan uuden ryhmän kanssa ja miksei sitä näin myöhemminkin voi käyttää. Mutta sellasenaan kun me se tehtiin, niin mä ainakin kuulin ihmisistä ihan uusia juttuja ja jotka on vähän sellasia me-hengen luoja...että tuodaan jotain itsestä ja jaetaan sitä ja muodostetaan sitä ryhmää.

Toiminnallisten menetelmien anti katsottiin selkeimmin näkyvän seuraavilla osa-alueilla: itsetuntemus, työtoverien tuntemus, sosiaalisen verkoston ja tiimin rakentuminen. Ryhmäläiset kokivat luovien, toiminnallisten menetelmien käytöllä päästävän syvällisempään itsensä ja työkaverin tuntemiseen. Menetelmä koettiin hyödyllisenä keinona paitsi uuden ryhmän, jo olemassa olevan ryhmän kanssa; keinona tutustua ja syventää itsensä ja työkaverin tuntemusta. **Merkittäväksi työssä jaksamista ja työhyvinvointia tukeva tekijäksi nousi haastatteluissa hyvä tiimihenki.** Työkaverin tunteminen koettiin olevan edellytys hyvälle tiimihengelle:

Kyllä mä koen, että tällanen toiminta tukee sitä, mitä mä itte pidän tärkeänä, eli sitä, että ensinnäkin me saadaan olla yhdessä, ja se pistää miettiä, pohti omaa itteensä, mutta ei mitenkään väkisten, millään rankalla työllä. Kyllä se sitte aina tiivistää meitäkin, kun meillä ei oo siinä lapsia siinä sillä hetkellä...tiimin näkökulmasta.... tosi tärkeitä asioita on esimerkiks roolit työpaikalla...kuinka siellä kohdellaan työkaveria ja kuinka se paine pystytään työyhteisössä jakamaan.

Vaikka työ koettiin välillä puuduttavaksi ja sen aiheuttavan sekä fyysistä että henkistä räsitystä, hyvän tiimihengen koettiin antavan voimia työssä jaksamiseen. Ensiarvoisen tärkeäksi koettiin se, että tiimi oli yhtenäinen, eikä töihin tullessaan tarvinnut pelätä, että kenestäkään puhuttaisi selän takana pahaa. Töihin saattoi tulla omana itsenään, kaikkine tunteneen ja tulla hyväksytyksi sellaisenaan.

Työtiimi on ehdottomasti se voimavara...ja ettei tarvi pelätä, että mitä sä tänne tuot, että voit vaikka sanoa, että nyt oon tosi väsyny, ettei tarvi tsemppata yli omien voimavarojensa, koska sellanen syö henkisesti tosi paljon.

Sosiaalinen tuki koettiin työyhteisössä työuupumusta ennaltaehkäisevänä elementtinä. Itsetuntemuksen ja työkavereiden syvällisemmän tuntemisen lisääntymisen ryhmäläiset kokivat toimivan työuupumusta ennaltaehkäisevänä ja sitä kautta työhyvinvointia

ja työssä jaksamista lisäävänä tekijänä. **Itsetuntemuksen lisääntymisen sekä työkaveri-
reihin tutustumisen nähtiin ennaltaehkäisevän työuupumusta ja siten lisäävän työ-
hyvinvointia:**

Sinä tehdessä ihmiset avas vähän syvällisemmin itteensä ja oppi tunteen taas toisia vähän paremmin, niin kyllähän sillä on merkitystä, että mitä paremmin toisemme tunnetaan, niin sen helpompaa on ehkä tehdä tätä työtä. Että kyllä sillä on merkitystä työhyvinvoinnin ja jaksamisenkin kannalta ja kyllä se, että tuntee itensä, kuka mä oon ja mistä tuun auttaa varmasti selviytymään haastavista tilanteista ammatillisesti. Toisaalta myös kun tietää toisten vahvuudet ja voi luottaa siihen, että saa apua ja tukea tarvittaessa.

Työskentelyn Erho-yksikössä koettiin vaativan kykyä käsitellä omia tunteita, mitä esimerkiksi lapsen kuolema työntekijässä herättää, ja siitä näkökulmasta se itsensä tuntemisen koettiin auttavan selviämään ammatillisesti myös melko rankoista tilanteista.

Kyllä tällanen toiminta voi toimia ennaltaehkäisevänä, työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä työssä kun korostuu tiimityö ja sen pitää olla ihan toisella tasolla kun monessa muussa työpaikassa. Se tukee sillä tavalla sitä työssä jaksamista, että ne omat valmiudet, oman itensä tunteminen, omien nimenomaan vahvuuksien tunnistaminen, ja kuulet vielä muilta että mitkä niiden muiden vahvuuksia on, niin se varmuus siitä, että tarvittaessa mä saan myös tuen muilta, niin se on se joka niinku kantaa. Se on ennalta ehkäisevää ja niinku vahvistaa ihmisiä.

Tän tyyppisessä tekemisessä erilailla tulee esiin työkaverin eri piirteet ja se semmonen, että alkaa ajatella ihmisistä eri tavalla, kun yleensä näkee vaan siinä työroolissa, se on mulla ainakin ollu semmonen silmiä avaava. Kyllä se auttaa koska ittekin sitten joutuu miettiä itteensä, miten tekee työtään, miten se toinen tekee, ja mitä vois ammentaa sen toisen työtavoista ja ajatuksista, et kyllähän se auttaa paljo.

Kun miettii tätä työtä ja työssä jaksamista, niin kyllähän tässä hirveesti tulis olla sitä itsetuntemusta, ettei lankea niihin loukkoihin, jotka uuvuttaa, aina uudestaan ja uudestaan. Että ilman muuta tän tyyppisellä toiminnalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin sitä lisäävästi.

Toiminnallisissa ryhmissä tekeminen koettiin työuupumusta ennalta ehkäisevänä sitäkin kautta, että se kevensi omaa mieltä ja antoi uusia ajatuksia ja ehkä uusia keinoja tarkastella omaa tilannettaan. Hyväksi koettiin se, että vahvuuksia, heikkouksia ja selviytymisstrategioita mietitään jo etukäteen, koska työskentelyssä Erho-yksikössä rankkojakin asioita tulee vastaan ennemmin tai myöhemmin.

Kyllähän nää on sellasia menetelmiä joitten kautta on ihan hyvä miettiä, että miks mä ihan oikeesti reagoi tähän noin, kun toi toinen reagoi eri tavalla, että mistä tulee ne meidän erot. Että jos sää pääset vähän enemmän miettiin ja löydät että miks sää reagoit näin, niin sun on helpompi toimia eri keisseissä niin että sä saat sitä varmuutta, eikä tarvi miettiä niiden keissien kautta.

Ryhmäläiset kokivat, että itsetuntemuksen lisääntymisen myötä on mahdollista paremmin hoitaa itseään ja varautua esimerkiksi sellaisiin menetyksiin, kuin lapsen kuolema. Niistä selviytymisen koettiin olevan todennäköisempää, kun tuntee omat vahvat ja heikot puolensa. Merkittäväksi koettiin myös se, että toiminnallisia menetelmiä käytettäisiin monipuolisesti, mikä mahdollistaisi jokaiselle työntekijällä mahdollisuuden käsitellä asioita itselleen luontaisimmalla tavalla.

Ja kun tällasia menetelmiä työyhteisössä käytetään, niin niitä on hyvä olla monenlaisia, koska jokainen reagoi niihin vähän eri tavalla, just siitä riippuen, että onko repussa jotain mitä ei oo käsitelty tai herättäks se jotain itelle kipeetä tai jotain, niin se voi olla helpompi käsitellä jonkun tällasen tekemisen kautta, kun vaan puhumalla.

Kyllä tällasta tekemistä vois käyttää työhyvinvoinnin tukena ja tän tyyppinen toiminta vois olla mukana työssä ihan jatkuvasti. Mun mielestä tää vois olla ihan työkalu arjessa, meidän yhteinen työkalu.

8.3 Paranivatko Erho-yksikön työntekijöiden kokemukset työnohjauksesta toiminnallisten menetelmien käyttökokeilun aikana?

Perinteisesti yksikköemme työnohjaus on ollut asiakaslähtöistä työnohjausta, jolloin arjen ongelmatilanteita ja niiden synnyttämiä tunteita on käsitelty ryhmässä puhumalla. **Ryhmäläiset arvioivat, että myös luovat toiminnalliset menetelmät sopivat hyvin juuri työnohjauksen menetelmäksi ja rikastavat vuorovaikutusta sitä syventäen ja synnyttäen:**

Mun mielestä työnohjauksen pitäis olla nimenomaan ennaltaehkäsevää ja ylläpitää työyhteisön toimivuutta, sitä kautta tää tekeminen nivoutuu hyvinkin työnohjaukseen. Että tää ei ollu niinkään tapahtuneen tutkimista vaan että miten jatkossa tulet selviämään, mitä voimavaroja sussa on ja mitä voit tehdä jos tuntuu että ne ei riitä..että kyllä mä ajattelen että tästä jokainen työntekijä sai omia työkaluja.

Ryhmäläiset kokivat että työnohjauksessa työssä jaksamista tukee nimenomaan se, että on mahdollista pysähtyä työn äärelle ja tutkia, missä kohtaa on nyt, mitä on tapahtunut aiemmin ja mihin suuntaan haluaa jatkaa, tai minkä alueen ottaisi seuraavaksi haltuun.

Työnohjaus pitäis ottaa voimavarana, onhan se työkalu työssä jaksamiseen. Ja niitten omien vahvuuksien, mitä sä osaat, niin niitten valokuvien kautta tuli että vau, näähän on vaan itelle sellasia positiivisia.

Kyllä se on musta selkeesti aina sellasta työnohjauksellista, tekeminen missä haetaan sitä omaa, pönkästään vanhaa, reflektoidaan, katotaan peiliin ja mietitään enemmän sitä, miks mä toimin tällai kun toimin. Tän tyyppinen työskentely on hyvä. Tietenkin siihen kyllästyy, jos se on aina tätä, mutta tää on sellanen hyvä lisä ja hyviä sellasia väljuttuja.

Ryhmäläiset kokivat, että työnohjouksen tavoite on paitsi omassa työssä kehittyminen ja oman työn kehittäminen, myös jaksamisen tukeminen. Työnohjaus nähtiin projektina jossa tulisi olla kehittyvä ote omaan ammattitaitoon. Oman ammattitaidon kehittymisen ryhmäläiset kokivat toteutuvan sitä kautta, että oli mahdollista käsitellä asioita ja oppia ymmärtämään itseään ja omia tapojaan toimia. Tämän koettiin tukevan myös työssä jaksamista.

Mä oon paljon miettiny toiminnallisten menetelmien käyttöä työnohjauksessa niin se, että ihmisillä ainakin täällä sosiaalialalla on paljon kokemuksia työnohjauksista ja kaivataan jotain toiminnallisuutta, mutta sitte mä oon ruvennu miettimään, että se ei voi olla se itsetarkoitus, se toiminnallisuus työnohjauksessa. Musta se toiminnallisuus täytyy työnohjauksessa olla ensisijaisesti väline eteenpäin siinä puhumisessa...kun se työnohjaus kuitenkin sitä on...puhumisen ja kuuntelemisen dialogia niinku ensisijaisesti.

Tutkimusaineisto vahvisti työyhteisön jakavan tutkijan ennakko oletuksen luovien menetelmien hyödynnettävyydestä työhyvinvoinnin lisääjänä todeksi.

8.4 Miltä osin luovat toiminnalliset menetelmät voisivat soveltua arkiseen johtamistyöhön?

Tämä osa-alue tuli mukaan tutkimukseen vasta kuukausien kuluttua haastattelujen tekemisestä. Olin jättänyt jumiin jääneen työn lepäämään ja työtilanteeni oli muuttunut: mi-

nusta oli tullut yksikön johtaja. Siksi olikin yhtäkkiä luontevaa miettiä toiminnallisia menetelmiä johtajuuden näkökulmasta. Olin alkanut nähdä johtajuutta nimenomaan työhyvinvoinnin johtamisena, josta kaikki muu organisaation toimivuus on riippuvaisia.

Nyt pohtiessani työhyvinvoinnin johtamista ja toiminnallisia menetelmiä esimiesroolista, koen että toiminnallisia menetelmiä voi käyttää ihan arkisen johtamistyön tukena myös työnohjauksen ulkopuolella. Esimiestyö näyttäytyy minulle tällä hetkellä ensisijaisesti työhyvinvoinnin johtamisena, joka kytkeytyy kaikkeen johtamiseen.

Aloin pohtia, mihin toiminnallisia menetelmiä voisi käyttää arjessa ja totesin, että johtamisen käytänteissä on joitakin osa-alueita, joihin toiminnallisuus ja etenkin luovat menetelmät sopivat hyvin ja toisaalta myös osa-alueita, joihin ne eivät sovellu. Ennen kaikkea koen, että luovat toiminnalliset menetelmät voivat olla avain luovuuteen ja innovatiivisuuden johtamiseen. Näenkin, että tässä opinnäytetyssä kuvattujen toiminnallisten menetelmien, jotka jo itsessään ovat erilaista tekemistä, merkitys voidaankin esimiestyön näkökulmasta nähdä signaalina siitä, että luovuutta ja innovatiivista ajattelua on työyhteisössä lupa käyttää. Vain työssään hyvinvoivat, innostuneet ja osaavat ihmiset saavat aikaan tuloksia. Totuttujen toimintatapojen ja usein itse luotujen raja-aitojen kaataminen vapauttaa ja toisaalta pakottaa ihmiset etsimään uudenlaisia toimintatapoja.

Kuten ryhmäläistenkin haastatteluissa ja omissa päiväkirjamerkinnöissäni nousi esiin, luovat menetelmät voivat olla käyttökelpoisia ilmapiirin luomisessa ja tiimihengen vahvistajana. Yhteinen tekeminen saa ihmiset tutustumaan toisiinsa hiukan syvemmin ja laajemmin. Toisaalta toiminnallisten menetelmien käyttö virittäjänä voi olla usein riittävä tunnelman luomiseksi.

Toiminnallisten luovien menetelmien avulla voi käsitellä monia perustehtävään suuntaavia teemoja kuten pohtia arvoja, visiota ja missiota. Toiminnallisia menetelmiä hyödyntäen voi kiteyttää edellä mainittuja, kuvata strategiapolkuja, visualisoida kokouksia, tavoiteportaita, niitä voi hyödyntää perehdyttämisessä ja niin edelleen.

Visualisoida voi myös esimerkiksi asiakkaiden tarpeita, kehittymiskohteita, kuntoutuksellisia tavoitteita ja niin edelleen. Käyttökohteita voi keksiä ison joukon lisää, mutta tässä niistä muutamia mainittuina.

Ihmistä ei voi motivoida ulkoapäin vaan innostus syntyy ihmisen omassa mielessä. Katsotaan asiaa kenen näkökulmasta tahansa, innokkuuden ja luovuuden rakentaminen kannattaa. Vain työtään rakastava ja työhönsä keskittyvä henkilö voi olla innovatiivinen. Antamalla jokaiselle tilaa ja aikaa kasvaa, luo esimies edellytyksiä luovuudelle.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksenä voitaneen kiteyttää, että luovien toiminnallisten menetelmien kokeilu antoi tervetullutta uutta näkökulmaa sekä työnohjaukseen, johtajuuteen että osallistuneiden henkilökohtaiseen elämään. Menetelmät koettiin sen hetkessä työyhteisön tilanteessa antoisammaksi kuin pelkkään puheeseen perustuva työnohjaus. Uskon, että kokeilusta jäi työyhteisöömme syventyneitä ihmissuhteita, vahvemmin yhteenkuuluva tiimi sekä uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja työhyvinvoinnin johtamiseen.

Kun kysyin osallistuneilta työhyvinvoinnin osatekijöitä, he vastasivat samalla tavalla kuin niitä yleensä kuvataan. Mutta kun puhuttiin toiminnallisten menetelmien annista, esiin nousivat hennommin työhyvinvointikeskustelussa esiin nousseet teemat, kuten syvällisempi itsen ja työtovereiden tuntemus, yhteisöllisyys eli sosiaalisen verkoston ja tiimin rakentuminen. Vaikka kukaan ei sanoittanut tätä puolta kovin selkeästi, en voi välttyä tulkinnalta, että tämä liittyy nimenomaa tunnesuhteiden viriämiseen, joka on tyypillistä luovien toiminnallisten menetelmien käytön suhteen. Myönteisten tunnesiteiden johtaminen lieneekin yksi työhyvinvoinnin tärkeä, ehkä johtamiskeskustelussa syrjään jäänyt, mutta ”hissukseen” nouseva-osa-alue. Tähän nämä menetelmät sopivat mitä parhaimmin.

Tiimihengen yhteys tunneilmapiiriin ja sen yhteys innovatiivisuuteen näyttäytyy minulle aivan ilmeisenä. Toiminnallisten menetelmien anti katsottiin selkeimmin näkyvän seuraavilla osa-alueilla: itsetuntemus, työtoverien tuntemus, sosiaalisen verkoston ja tiimin rakentuminen. Itsensä ja työkaverin tunteminen koettiin edellytyksenä hyvälle tiimihengelle. Omien ja työkavereiden vahvuuksien tuntemisen koettiin luovan turvallisuutta ja vahvistavan yhteisöllisyyden tunnetta. Työkaverin vahvuuksien tunnistaminen loi luottamusta siihen, että myös itse sai apua ja tukea tarvittaessa.

Sosiologian klassikko Emilie Durkheim on painottanut yhteisöön kuulumisen välttämättömyyttä, sillä vain yhteenkuuluvassa ryhmässä, yhteisössä tai yhteiskunnassa yksilö voi olla voimakas ja kykenevä toimimaan mielekkäästi. Ihminen on tunteva kokonaisvaltainen, psykofyysinen olento, ja ihmissuhteet työssä ovat olennainen osa työn tuloksellisuutta, työmotivaatiota sekä työhyvinvointia. Itsetunto on yhteisöllinen käsite, johon yhteisö ja sen jäsenet voivat vaikuttaa. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on luottamukselliset ja avoimet välit, kykenee myös tuloksellisempaan työhön. (Rauramo 2008.)

Erityisen mielenkiintoisena pidän huomiota, että toiminnallisuuden kautta vertailtiin omia merkityksenantoja asioille toisten merkityksenantoihin puheeseen perustuvaa työnohjausta enemmän. Arjen konfliktit syntyvät usein siitä, että emme ymmärrä toisen merkityksenantoa tapahtuneelle. Kokeillut metodit nostavat luontevasti esiin erilaisuutemme merkityksenannon suhteen.

Psykkisesti kuormittavassa työssä oman itsensä tuntemisen koettiin auttavan haastavista tilanteista selviytymisessä ammatillisesti ja olevan siten merkittävää työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Toiminnallisten, luovien menetelmien käyttö mahdollisti jokaiselle ryhmäläiselle aktiivisen toimijan ja osallistujan roolin, jolloin kukaan ei jäänyt osattomaksi tai voinut vetäytyä tilanteesta. Oma vahvuus ja toisen osaamiselle tilaa antava tarvitsevuus tuntuivat muodostavan oleellisen osan yhteisöllisyyttä. Yhdessä tekeminen ja työkaverin ajatuksiin ja työtapoihin tutustuminen auttoi myös kehittämään omaa työtä – siis toimimaan innovatiivisesti.

Kuvien käytön avulla koettiin päästävän syvemmälle keskusteluissa, oman itsensä tuntemisessa ja oman tilanteen kartoittamisessa. Kuvat olivat väline tutustuttaessa itseen ja omiin voimavaroihin. Kuvien käyttö ei sulkenut pois puhuttua kieltä, vaan päinvastoin kuvat antoivat mahdollisuuden käsitellä niiden sisältämiä symboleja ja viestejä yhä uudelleen. Tässä opinnäytetyössä kuvallista ilmaisua toteutettiin valokuvien, lehdistä leikatujen kuvien sekä maalaamisen avulla.

Kokemukset ryhmistä vahvistivat itsetuntemuksen, työkaverin tuntemisen ja tiimihengen vahvistumisen toimivan nimenomaan työuupumusta ennaltaehkäisevänä toimintana. Ryhmäläisten kokemusten mukaan tavoite toteutui. Erho-yksikön työntekijät kokivat luovien toiminnallisten menetelmien soveltuvan hyvin käytettäväksi työnohjauksen osana ja sen tukena. Työhyvinvoinnin näkökulmasta luovien toiminnallisten menetelmien nähtiin soveltuvan myös arjen työkaluksi ja käyttökelpoiseksi menetelmäksi myös työnohjauksen ulkopuolella. Ryhmäläiset kokivat lisäksi saaneensa henkilökohtaisia työvälineitä haastavista tilanteista selviytymiseen ammatillisesti ja oman työn kehittämiseen.

Tulevaisuuden haasteena näkisin, miten säilyttää luovat menetelmät luontevana osana työyhteisön arkea. Työpaikan arkiseen tunnejohtamiseen sopivia toiminnallisia menetelmiä ei juurikaan esitellä uusimmissakaan kirjoissa, vaikka ne aivan ilmeisesti soveltuvat

helposti arkiseen johtamistyöhön. Tähän mahdollisuuteen viittasivat myös muutamat ryhmäläiset. Tutkimusaineisto vahvisti tutkijan ennakko oletuksen luovien toiminnallisten menetelmien hyödynnettävyydestä työhyvinvoinnin lisääjänä todeksi ainakin lyhyellä aikavälillä.

Luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistaminen ja siihen rohkaiseva toiminta, tulisi kuitenkin ulottaa jokapäiväiseen arkeen. Valjastettuna arjen työkaluksi ja johtamisen välineenä mahdollisuudet palvella sekä työntekijää että työntantajaa, ovat pitkälti vielä hyödyntämättä. Luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistaminen tukee perustehtävän suorittamista ja työssä jaksamista. Näin huolimatta siitä, onko työ lähtökohdiltaan luovaa tai ei.

10 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö vei minut lopulta matkalle pohtimaan omaa johtamistani vielä melko tuoreena esimiehenä. Uudenlaisen johtamisen yksi näkökulma onkin että johtamista kehitetään esimiehen oman mielen näyttämöllä. Johtamisen kehittäminen on ihmisenä kasvamisen prosessi, jossa ihminen kohtaa omia kokemuksiaan uudella tavalla. Ihmisenä kasvun prosessi siirtää johtamisen kehittämisen jatkuvaksi prosessiksi, sillä johtajana ei ole koskaan päämäärässä vaan aina matkalla. Mikäli esimies on otollinen kuuntelemaan ja kuulemaan toisten kokemuksia, hän voi itsekkin oppia niistä, samalla kun hän omilla kysymyksillään ja kommentaillaan kehittää toisten sisäisiä prosesseja. Suhteiden maailmassa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja ilmiöt ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa. Esimiehisyttä voi oppia vain omia kokemuksiaan työstämällä ja vain avautumalla kuuntelemaan sitä, mitä ei ole koskaan kuullut, voi oppia itsestään ja maailmasta jotakin uutta.

Toiminnallisuus voi tulevaisuudessa toimia osana työnohjaustamme ja omaa johtamiskulttuuriani. Se ei ole itsetarkoitus, vaan se voi toimia aiheeseen virittäytymisenä ja välineenä, kun halutaan tarkastella jotakin yksittäistä tilannetta tai ongelmaa tai se voi toimia välineenä keskustelun syventäjänä. Työnohjauksen ja johtamisen perustan muodostaa dialogisuus, yhteisen tarinan muodostaminen, kyky kuulla ja tulla kuulluksi. Tähän toiminnalliset menetelmät antavat hyvän mahdollisuuden. Toiminnallisuus sopii hyvin juuri tähän työyhteisöön, jossa asioista puhutaan paljon päivittäin. Arvioin kokemukseni pohjalta, että menetelmät voivat olla osa paitsi työnohjausta, myös johtamisen väline sekä käyttökelpoinen väline esimerkiksi muutosprosesseissa. Harkiten, sopivassa määrin ne voivat olla arjen yhteinen työkalu, kuten eräs haastateltavista ilmaisi.

Hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen on olennainen osa hyvää johtamista. Se perustuu ihmisten väliselle luottamukselle. Luottamus lisää avoimuutta ja avoimuus ruokkii keskinäistä pitämistä. Maailma on monimutkainen ja ihmisten elämä koostuu monenlaisista erilaisista tapahtumista. Itseensä ja työkaveriin tutustuminen auttaa ymmärtämään toisen käyttäytymistä ja pyrkimyksiä paremmin. Se luo turvallisuutta ja on omiaan lisäämään luottamusta. Tässä opinnäytetyössä kuvatut toiminnalliset menetelmät olivat väline itsensä ja työkaverin keskinäisen tuntemisen lisääntymiseen. Hyvä tiimihenki ja ryhmässä

toimiminen edellyttää itsensä tuntemista ja keskinäistä luottamusta. Esimiestyön näkökulmasta hyvän tiimihengen muodostuminen lisää kokemusta työhyvinvoinnista ja tukee näin työssä jaksamista.

Etukäteen sekä prosessin aikana että vielä sen jälkeenkin mietimme työnohjaaja-työparini kanssa, mikä merkitys on sillä, että ryhmän vetäjä on ryhmän omasta työyhteisöstä. Vaikka ohjaajana asetuin erilaiseen rooliin suhteessa työtovereihini, ei se mielestäni muutoin muuttanut rooliani työyhteisössä. Koska roolijako oli auki puhuttu, ja jokainen mielsi toiminnan liittyvän opintoihin, oli mielestäni varsin luontevaa toimia ryhmän ohjaajana. Merkitystä oli varmasti myös sillä, että työyhteisömme pyrkii mahdollisimman paljon jakamaan osaamista muutoinkin arjessa, ja mielestäni se on keskiertyöyhteisöä avoimempi uusille ideoille.

Siihen, kuinka syvällisesti asioita käsiteltiin, osallistuva roolini oletettavasti vaikutti. Ulkopuolisuuden etu ryhmän vetäjälle on, että ohjaajan roolissa uskaltaa tuottaa yllättäviä väliintuloja ja voi konfrontoida voimakkaammin. Ryhmän sisällä jouduin pohtimaan esimerkiksi sitä, tulisiko minusta toimintani ja roolini kautta työnhjauksellisessa tilanteessa ulkopuolinen ja miltä se tuntuisi. Ulkopuolisuuden kokemuksen välttämiseksi teinkin ratkaisun, että itse osallistuin kaikkeen tekemiseen yhtenä ryhmän jäsenenä, vaikka samalla olin valmis esimerkiksi vastaamaan kysymyksiin, antamaan lisäohjeita ja pitämään huolen aikatauluista. Jälkeenpäinkin ajateltuna arvioin ratkaisuni oikeaksi, vaikka ulkopuolinen ohjaaja olisi oletettavasti tuonut toiminnan purkuun ja reflektointiin enemmän syvyyttä.

Kun lähtee ryhmän vetäjäksi, tulee huomioida monenlaisia ryhmädynamiikkaan liittyviä ilmiöitä. Se, että olin ryhmän jäsen ja aktiivinen osallistuja, vaikutti siihen, miten paljon pystyin tutkimaan ja havainnoimaan, mitä ryhmässä tapahtui. Työnjakomme työnohjaaja-työparini kanssa varmisti ryhmän turvallisuuden ja tarkan havainnoinnin. Koulutetun työnohjaajan rooliin sisältyi kokonaisvastuu ryhmäkokoonantumisten kannattelusta, minun osuuteni oli luovien osuuksien ohjaaminen ja purku.

Käytännössä ryhmät toteutuivat työpäivän päätteeksi, klo 16.30 - 18, mikä aiheutti käytännön ongelmia usealle työntekijälle, koska työvuorot päättyvät klo 15.09 - 16.30 välisenä aikana. Ajankohta vaikutti varmasti myös aktiivisuuteen osallistua ryhmiin. Samaan

aikaan työn luonne muuttui siten, että aina yksi työntekijä oli yövuoron jälkeisellä nukkumisvapaalla, eikä siksi useimmiten osallistunut ryhmään käytännön syistä. Koska keskustelu esimieheni kanssa siitä, onko ryhmiin osallistuminen pakollista, oli jäänyt etukäteen käymättä, käytännössä päädyimme tilanteeseen, jossa velvoitetta ei ollut.

Ryhmät kokoontuivat samassa tilassa, jossa myös lasten ja nuorten kanssa työskentely tapahtuu. Siirtymäriittinä ja virittäytymisenä omaan tilaan, aikaan ja toimintaan käytin musiikkia ja rentoutusta. Olisi ollut hyvä siirtyä toiseen tilaan ja esimerkiksi nauttia välipala ennen toimintaan ryhtymistä. Se ei kuitenkaan ollut käytännön syistä mahdollista.

Kiitän työkavereitani, joilla oli tekemiseen valmius, halukkuus ja into. Kuvallisen työskentelyn voima oli yllättävä. Kaikki neljä kertaa jäivät itselleni mieleeni ”kuvana”. Haastatteluista kävi ilmi, että ensimmäisen kerran valokuvatyöskentely oli usealle jäänyt ajatuksiin ja kesken. Luovaan prosessiin luottaen uskoin, että elämä vei alkuun liikahtaneita prosesseja eteenpäin ja kypsytti niitä työn ja arjenkin keskellä. Valmius ja halukkuus kuvallisen työskentelyn syventämiseen ja syvempään yhteiseen prosessin olisi ryhmällä selkeästi ollut, mutta siihen ei tässä neljän tapaamiskerran kokonaisuudessa lähdetty.

Mikäli kyse olisi ollut työnohjausprosessimme jatkumosta, olisi jokaista aihepiiriä ollut järkevä käsitellä usean tapaamiskerran aikana ja paneutua toiminnallisiin osuuksiin syvällisemmin. Vaikka tarkoitus oli esittelyn omaisesti tuoda erilaisia menetelmiä työyhteisön arvioitavaksi, käynnisti jo ensimmäisen kerran valokuvatyöskentely prosessin, josta olisi riittänyt ammennettavaa koko vuoden ajaksi.

Laadullisessa analyysissä aineiston keruu, analyysi ja raportointi kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa ja kaikki vaiheet ovat tärkeitä luotettavuuden arvioinnissa. Laadullinen tutkimus ei tavoittele totuutta sinänsä, ja tämänkin tutkimuksen yleistettävyyden ja luotettavuuden pohjaa sen lukijalle mahdollistamaan samaistumisen kokemukseen. Luotettavuutta lisää aineiston triangulaatio, eli usean eri aineiston yhdistäminen. Omat päiväkirjamerkinnot, kirjalliset palautteet ja haastattelut toivat eri näkökulmia aineiston analyysiin ja vahvistivat tutkimustulosten samankaltaisuutta.

11 LOPUKSI

Työhyvinvointia yhdessä pohtiessamme mieleeni nousivat usein väistämättä Antiikin Kreikan neljä hyvettä: käytännöllinen viisaus, rohkeus, oikeamielisyys ja kohtuullisuus. Niissä kiteytyvät pitkälti myös tämän opinnäytetyön sisältö ja merkitys sekä ainekset työhyvinvoinnin rakentamiselle.

Käytännöllistä viisautta työpaikoilla edustaa se, että perustehtävä ja päämäärä ovat organisaation kaikkien jäsenten tiedossa, ja tämä näkyy kaikessa toiminnassa. Jokainen työntekijä ymmärtää tällöin oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta ja tietää mitä häneltä odotetaan. Lisäksi oppimista tapahtuu juuri käytännön työssä. Yksilön tieto, taito ja tahto oppia luovat perustan oppimiselle, mutta työyhteisön kannalta merkittävää on työkokemus ja yhdessä oppiminen (Rauramo 2008, 13).

Turvallisuus on jokaisen ihmisen perustarve ja jokaisella tukisi olla myös oikeus siihen. Menestykseen tarvitaan rohkeutta, uskallusta riskien ottoon ja virheitä sallivaa työkulttuuria. Hyvä turvallisuuskulttuuri, siihen liittyvä turvallinen työ, työilmapiiri ja työsuhte luovat edellytykset luottamukselle ja rohkeuden kasvamiselle. Kun pelko vähenee, vapautuu energiaa ja syntyy luovuutta ja rohkeutta ehdottaa ja kokeilla uusia toimintamalleja. (Rauramo 2008,14.)

Oikeamielisyys on yksilön, ihmisen ainutlaatuisuuden ja arvon kunnioittamista, mutta myös yhteisten lakien, sääntöjen, normien ja velvoitteiden kunnioittamista. Oikeamielisyttä vaalivien työyhteisön jäsenillä on korkea työmoraali. Näin toimivissa työyhteisöissä ihmisiä autetaan kehittymään itsestään ja muista huolehtiviksi vastuuntuntoisiksi ihmisiksi. Ihminen on sosiaalinen olento, jolla on tarve yhteisöllisyyteen. (Rauramo 2008,

Kohtuullisesti kuormittava työ mahdollistaa voimavarojen jakamisen vapaa-ajan ja työn kesken oikealla tavalla. Ihminen tarvitsee sopivassa suhteessa kuormitusta ja haasteita mutta sen vastapainoksi myös lepoa. Lyhyen aikavälin tehokkuuden ja voiton tavoittelun sijaan työelämä hyötyisi pitkäjänteisestä ajattelusta ja tavoitteiden asettelusta, mikä tukisi yksilön terveyttä, työkykyä ja motivaatiota. (Rauramo 2008, 15.)

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Jyväskylä 2001:PS kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy
- Austin, W., Bergun, V. & Goldberg, L. 2003. Unable to answer the call of our patients: mental health nurses experience of moral distress. *Nurs Inq* 2003;10 (3): 177-83.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki; Gaudeamus. Helsinki University Press.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva; Bookwell Oy.
- Koppa.jyu.fi (luettu 1.4.2015)
- Kylliäinen, A. 2009. Armoa työhön. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Laine, P. (toim.) 2012. Luovuutta työhön. Taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineinä. UNIPress. Painettu EU:ssa.
- Lindström, B. & Eriksson, M. 2006. Contextualizing salutogenesis and antonovsky in public health development. *Health Promotion International*. 21(3) 238-244
- Malchiodi, C. 2010. Taideterapia taitona ja tieteenalana. Kirjassa: Malchiodi, C. toim. Taideterapian käsikirja. Kuopio: Unipress 4-16.
- Mantere, MH. 2007. Taiteen ja terapian yhteinen kuva. Teoksessa: Mantere, M., Hentinen, H., Mantere, MH. toim. Taideterapian perusteet. Helsinki: Duodecim. 11-20.
- Nelson, DL. & Simmons, BL. 2003. Health psychology and work stress A more positive approach. Teoksessa: Quick JC & Tetrick LC. toim. Handbook of occupational health psychology. Washington: American Psychological Association. 97-119.
- Oldham, GR & Cummings, A. 1996. Employee creativity: personal and contextual factors of work. *Academy of Management Journal*. 39(3): 607-634.
- Opetusministeriö. 2008. Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Näköaloja taiteen soveltavaan käytäntöön. Opetusministeriön julkaisuja 12. Helsinki: Opetusministeriö.
- Oppimateriaaliaali.jamk.fi. Luettu 13.5.2015
- Otala & Guy Ahonen. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki. WSOY.
- Paulus, BP. & Nijstad, BA. 2003. Group creativity, innovation through collaboration. New York: Oxford University Press.

- Peavy, R.V. 1999. Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivistinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön. Helsinki. Psykologien kustannus.
- Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki. Tammi.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Seligman MEP & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*. 55(1): 5-14.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus Työhyvinvointifoorumi. 2009. Työhyvinvointi ja taide – seminaari 5.5.2009. www.parhaatkautannot.fi/thf_taide/ > 11.11.2011.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio. UNIpress.
- Theorell, T., Konarski, K., Westerlund, H., Burell, A-M., Engström, R., Lagercrantz, A-M., Teszary, J. & Thulin, K. 1998. Treatment of patients with chronic somatic symptoms by means of art psychotherapy: A process description. *Psychotherapy and Psychosomatics*. 67:50-56.
- Tuisku, K. 2010. Taide ja luovuus työelämässä. *Työterveyslääkäri* 1:13-18
- Tuisku, K. & Rossi, H. 2010. Masennuksen ehkäisy ja hoito – työkaluja ja toimintamalleja työterveyshuoltoon. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Työterveysministeriö. 2005. Luova työote – tuottava työ. Työhallinnon julkaisu 345. Helsinki. Työministeriö.
- Työterveyslaitos. 2011. Työhyvinvointi-verkkosivut <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/> > 11.11.2011.
- Työsuojelusanasto – Arbetarskyddordlista – Vocabulary of Safety and Health at Work – Arbeitsschutzglossar – Vocabulaire de la sante at de la securite au travail. 2006. Helsinki: Sanastokeskus TSK ry, Työterveyslaitos.
- Työturvallisuuslaki. 2002. Suomen säädöskokoelma. No:738-754 <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383> > 11.11.2011.
- Uusikylä, K. & Piirto, J. 1999. Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa. Juva. WSOY.
- Virtanen & Sinokki. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittymisen perusta ja käytännöt. Helsinki; Tietosanomat.
- Vygotsky, L. Ajattelu ja kieli. Suomentanut Klaus Helkama ja Anja Koski-Jännes. Espoo; Weiling & Göös

LIITTEET

Aarrekartta

Liite 1

Aarrekartta- työvälineenä

(Unelmakartta, luova visualisointi)

- Työkalu, joka auttaa toteuttamaan unelmia ja luomaan tulevaisuutta
- Voi parhaimmillaan mahdollistaa oman kasvuprosessin ihmisenä.
- Konkretisoi ja visualisoi ajatuksia ja toiveita
- Perustuu suggestiiviseen itseohjautuvuuteen ja NLP:n

Peruseriaatteita:

- Ideana on tiedostaa ja selkeyttää, mitä minulla on, millainen ympäristöni on ja mitä tulevaisuudelta haluaisin mallentaa yksilön käsitystä itsestä ja tulevaisuudesta
- Tietoinen mieli ja alitajunta valjastetaan unelman toteuttamiseen
- Taustalla ajatus, että unelmien/tavoitteiden tiedostaminen muuttaa tapaa tarkastella todellisuutta
- valmistele yksilöä henkisesti muutokseen
- tekee avoimeksi muutoksen löytämiselle
- ohjaa tekemään valintoja ja ratkaisuja, jotka ovat välttämättömiä unelman toteutumisen kannalta

Voidaan laatia kuvien, sanojen tai tuntemuksen kautta (visuaalisia, auditiivisia ja kinesteettisiä kartoja) perustuvat tekijälle ominaiseen hahmottamistyyliin

- **kuvallisissa kartoissa** yhtä unelmaa voi kuvata usealla tai vain yhdellä kuvalla. Kuvat voivat edelleen olla konkreettisia (esim. tietty automerkki, tietty koru jne.) tai viitteellisiä (esim. kynttilän liekki, veden alta kuultava kivi jne.) tai abstrakteja (esim. väri jne.)
- **sanallisessa/äänellisessä kartassa** tekstiä voi olla vähän tai paljon. Pääasia, että teksti on itseä mahdollisimman puhuttelevassa muodossa

- **tuntemuksellisessa kartassa** tuotetaan tuntemuksia kehoon siitä miltä tuntuu, kun unelma/tavoite on totta tuntemusten ankkurointi
- Visualisoinnin voi laatia ”rajatusti” esim. ihmissuhteista, työelämästä/urasta, harrastuksista tai koulutuksesta tai se voi olla laajempi yleisesti tulevaisuutta koskeva konkretisointi
- Työstetään vain itselle/omalle yhteisölle. Tuotos on henkilökohtainen ja arvokas sinällään ulkopuolisen ei pitäisi pyrkiä tulkitsemaan tai arvioimaan sitä
- Aarrekarttaan tulisi sisällyttää vain 1-5 unelmaa kerrallaan

Toteutus:

Toteutukseen tarvitaan periaatteessa vain sakset ja liimaa, kartongin sekä omia kuvia ja/tai lehdistä leikattuja kuvia. Voit myös käyttää mielikuvitusta lähteiden hankinnassa.

Voidaan toteuttaa isona posterikokoisena julisteena tai pienenä muistikirja- tai korttikokoisena ”taskuversiona-

Aarrekartan tutkiminen päivittäin pitää unelman mielessä, jolloin unelmaa kohti on helpompi kulkea

Kun kartta on valmis, määrätään tarkistuspäivä yhden-kahden kuukauden päähän kartan tekemisestä. Tarvittaessa unelmaa täsmennetään tai omaa asennetta muutetaan

Liite 1 (2)

Lähteitä: Harju, K. 2000. Valmiina muutokseen: aarrekartan avulla kohti uutta. WSOY. Helsinki.

STRESSIKILPI

"Koettelemukset" jotka ovat vahvistaneet minua / opettaneet selviytymään	Tukiverkosto
Asenteet ja uskomukset	Tapoja pitää huolta itsestäni
Miten hemmottelen itseäni? Mitä voin tehdä auttaakseni itseäni?	